



**A Inovação pelo *Design* Criativo - Fator Crítico de Sucesso para a  
Internacionalização?**

**Por**

**Joana Maria da Cruz Vila Pouca**

Tese de Mestrado em Marketing

**Orientada por:**

**Raquel Filipa do Amaral Chambre de Meneses Soares Bastos Moutinho**

**2012**

## **Nota biográfica**

Joana Maria da Cruz Vila Pouca, nasceu no Porto em 1974. Licenciou-se em Ciências da Comunicação - Relações Públicas na Universidade Fernando Pessoa, em 2005.

Iniciou a atividade profissional em 1996, em empresas de serviços de telecomunicações móveis e fixas. De 1999 a 2011, desempenhou funções com *report* direto à Administração, como responsável pela gestão e implementação de unidades estratégicas de negócio, em empresas de prestação de serviços, como feiras e congressos, e na indústria de transformação de papel.

No presente ano, desenvolve a atividade de docência, como Assistente convidada, nas áreas de organização e gestão de eventos e protocolo, na ESTGA - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda da Universidade de Aveiro.

Iniciou o curso de Mestrado em Marketing na FEP em setembro de 2006, tendo concluído a parte curricular em julho de 2008.

## **Agradecimentos**

À minha estimada orientadora, Professora Doutora Raquel Filipa do Amaral Chabre de Meneses Soares Bastos Moutinho, em primeira instância, por ter acedido ao desafio de orientar esta dissertação. O seu rigor e método, bem como, a exigência, análises críticas e recomendações, foram indispensáveis para contribuir para o resultado final. A título pessoal, não posso, contudo, esquecer o apoio e a amizade manifestada, especialmente nas situações e momentos mais difíceis.

A todas as empresas e seus representantes que aceitaram colaborar na investigação empírica deste trabalho, como a Dra. Patrícia Correia, da HELSAR, o Dr. Daniel Santos, da RECER, o Sr. Joaquim Carvalho, da CALAFE, o Sr. Joaquim Moreira da Silva, da FELMINI e o Dr. Filipe Silva, da JETCLASS, que em muito me ajudaram a obter os dados fundamentais para este estudo, e ainda pela disponibilidade dispensada e pela amabilidade com que me receberam.

Às minhas amigas Ana Pinto e Cláudia Guterres, pelo seu apoio na revisão dos textos, bem como, nos momentos mais difíceis deste projeto.

À minha família, em especial aos meus pais e irmãos, pela ajuda e estímulo que sempre me deram.

Ao meu marido, por todo o seu apoio e palavras de conforto.

E de uma forma muito especial, à minha querida filha, Sofia, pelo amor lindo e incondicional que me oferece e que faz abrilhantar os meus dias.

## Resumo

A inovação é um constituinte estratégico, quer para os países, quer para as empresas. O *design*, a criatividade e a inovação, a par da educação, a ciência e tecnologia, são apontados como fundamentos essenciais para a sustentabilidade do desenvolvimento económico, no contexto global de intensa concorrência.

O presente trabalho apresenta a realidade de cinco empresas exportadoras portuguesas, no sentido de explorar recursos e capacidades internas, em particular o *design* criativo, com fator crítico de sucesso no processo de internacionalização das mesmas.

Nesse sentido analisa a forma como as empresas, à luz do modelo VRIO, efetuam a gestão dos seus recursos no sentido de alcançarem vantagens competitivas, efetivamente críticas para o seu sucesso no plano internacional. Ao longo do processo da investigação o modelo sofreu uma adaptação, passando a *designar-se* VRIOIn, visto ter-se introduzido o critério In, referente a recursos facilitadores da Internacionalização, que funcionam como impulsionadores de expansão além-fronteiras.

Desta forma, esta tese procura fornecer um enquadramento teórico, muito fundamentado na *Resource Based View*, e empírico, baseado em cinco casos reais, demonstrando de que forma as empresas podem ultrapassar os constrangimentos de serem estrangeiras, afirmando-se internacionalmente pela inovação em termos de *design* criativo.

## ***Abstract***

Innovation is a strategic component both for countries and companies. Design, creativity and innovation, along with education, science and technology are regarded as essential foundations for the sustainability of economical development, in a context of intense global competition.

The current research portrays the reality of 5 Portuguese exporting companies, aiming to explore the resources and internal capabilities, namely creative design, as a critical condition for achieving success in the internationalization process.

In order to do so, it will be carried out an analysis of how those companies manage their resources to achieve competitive advantages, critical for international success, in the light of the VRIO model. Throughout the research process, the model suffered an adaptation, being named VRIOIn, as a consequence of the introduction of the In criteria referring to the resources which facilitate internationalization, which act as drivers of cross-border expansion.

Thus, this thesis seeks to provide the theoretical framework, highly grounded in the *Resource Based View*, as well as empiric, based on 5 real cases, demonstrating how companies can overcome the constraints of being foreign, asserting themselves internationally through innovative creative design.

# Índice

<b>Nota biográfica .....</b>	<b>ii</b>
<b>Agradecimentos .....</b>	<b>iii</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>iv</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>v</b>
<b>Índice .....</b>	<b>vi</b>
<b>Índice de figuras .....</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de quadros .....</b>	<b>viii</b>
<b>Capítulo 1 – Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 2 – Inovação .....</b>	<b>5</b>
2.1    Enquadramento da inovação .....	5
2.2    Graus de Inovação .....	7
2.3    Modelos que identificam tipos de Inovação .....	9
<b>Capítulo 3 – <i>Design</i> .....</b>	<b>18</b>
3.1    Conceptualização do <i>design</i> .....	18
3.2    O <i>design</i> e a inovação .....	18
<b>Capítulo 4 – Internacionalização .....</b>	<b>23</b>
4.1    Introdução .....	23
4.2    Definição de internacionalização.....	23
4.3    Teorias de internacionalização.....	24
4.4    Correntes estratégicas centradas em recursos .....	25
4.4.1 <i>Resource Based View</i> .....	28
4.4.2 <i>Knowledge Based View</i> .....	30
4.4.3 Teoria das Capacidades Dinâmicas .....	31
4.4.4 <i>Competence Based View</i> .....	32
4.4.5 Quatro correntes centradas em recursos .....	32
4.5    Correntes Baseadas em Recursos e a Internacionalização.....	34
4.5.1 Inibidores ao desempenho das empresas nos mercados externos.....	34
4.6    Conclusão.....	38
<b>Capítulo 5 – Questões de investigação e metodologia <i>Design</i>.....</b>	<b>40</b>

5.1	Introdução e objetivo central do trabalho .....	40
5.2	Escassez de estudos sobre o <i>design</i> criativo e internacionalização .....	40
5.3	Questão de investigação.....	41
5.4	Opção metodológica .....	41
5.5	Estratégia de pesquisa .....	43
5.5.1	Unidade de análise .....	44
5.5.2	Seleção de casos.....	44
5.5.3	Recolha de dados .....	46
5.5.4	Análise de dados .....	48
5.6	Conclusão.....	48
<b>Capítulo 6 – Análise de casos .....</b>		<b>50</b>
6.1	Introdução .....	50
6.2	Enquadramento e caracterização integrada dos sectores em estudos .....	50
6.3	Os casos em estudo .....	52
6.3.1	CALAFE (J. Sampaio e Irmão, Lda.) .....	52
6.3.2	FELMINI (J. Moreira Lda.) .....	55
6.3.3	HELSAR.....	57
6.3.4	JETCLASS.....	59
6.3.5	RECER.....	61
6.4	Validação no modelo VRIO, das vantagens competitivas identificadas .....	67
6.4.1	<i>Design</i> : .....	68
6.4.2	DNP: .....	69
6.4.3	Flexibilidade produtiva: .....	70
6.4.4	Inovação:.....	71
6.4.5	Marca: .....	72
6.4.6	Produtividade: .....	73
6.4.7	Qualidade: .....	73
6.4.8	Serviço ao cliente:.....	74
6.5	Conclusão: .....	74
<b>Capítulo 7 – Conclusões.....</b>		<b>76</b>
7.1	Introdução .....	76
7.2	Principais conclusões .....	76
7.3	Limitações da investigação e proposta para futuras investigações .....	78

<b>Bibliografia:</b> .....	<b>79</b>
----------------------------	-----------

## **Índice de figuras**

Figura 1.1 – Estrutura da tese .....	6
Figura 2.1 – O espaço dos 4 P's da Inovação .....	6
Figura 2.2 - Radar da Inovação .....	6
Figura 4.1 – Estrutura da análise da tese .....	6

## **Índice de quadros**

Quadro 2.1 – Tipos de Inovação.....	8
Quadro 2.2 – Os 4 P's da Inovação .....	8
Quadro 2.3 – Os tipos de Inovação (Manual de Oslo e Shumpeter) e 4 P's da Inovação (Tidd, Bessant e Pavitt) .....	8
Quadro 2.4 – Os 4 P's da Inovação e o Radar de Inovação .....	8
Quadro 4. 1 – As 4 correntes baseadas em recursos.....	8
Quadro 5.1 – Fontes de dados .....	8
Quadro 5.2 – Lista das informações das entrevistas.....	8
Quadro 6.1 – Vantagens competitivas identificadas nas 5 empresas estudadas.....	8
Quadro 6.2 – Vantagens competitivas vs. Modelo VRIO .....	8
Quadro 6.3 – Enquadramentos do modelo VRIO e as consequências competitivas .....	8



## Capítulo 1 – Introdução

Quando se fala de inovação pensamos de imediato em novos produtos. No entanto, uma organização pode influenciar os seus resultados com diversas configurações de inovação. Assumindo a sua importância como elemento impulsionador da promoção da competitividade, esta pesquisa tem como objetivo identificar de que forma a inovação através do *design* criativo pode ser uma estratégia para que as empresas exportadoras se diferenciem no mercado internacional. Concretamente, nesta dissertação pretende-se responder à questão: Como é que a inovação através do *design* pode ser um fator crítico de sucesso para a internacionalização?

O termo inovação provem do latim *innovare*, que significa fazer algo novo. Todavia, um dos dilemas na gestão da inovação é a variação com que as pessoas percecionam o termo, muitas vezes confundindo-o com invenção.

No início do século XX, o sucesso das empresas, era avaliado pela sua capacidade de produção, assumindo o produto o papel principal. Mais tarde, com a procura de vantagens competitivas, novos atributos, como a inovação, a marca, os serviços e a qualidade, foram progressivamente incorporados. Todavia, todos estes atributos estavam relacionados com o produto.

Simultaneamente, o incremento da internacionalização dos negócios é sem dúvida um dos acontecimentos económicos mais importantes, após a II Guerra Mundial. Os negócios entre países passaram a realizar-se à escala global, levando as empresas a aumentar a sua presença no mundo e a dar maior importância aos negócios internacionais (Viana e Hortinha, 2005).

No início do séc. XXI, surgiram nações no mercado mundial, como a China, que introduziram novas dimensões aos movimentos de capital humano, de capital de conhecimento e de capital financeiro na economia mundial (Murteira, 2007). O contexto económico pós-industrial é amplamente *designado* por era do conhecimento, na qual as ideias, as informações e as formas de conhecimento sustentam a inovação e o crescimento económico (Giddens, 2009).

A globalização oferece uma maior visibilidade entre as organizações, provoca a redução de fronteiras, incrementa a competitividade e obriga a revisão dos seus modelos, e a

consequente, necessidade de constantes mudanças. Inovar é mudar. Inovar torna-se essencial para a sustentabilidade das empresas e dos países no futuro, traduzindo imensos ganhos, uma vez que, induz o crescimento económico, estimula o desenvolvimento social e gera vantagens competitivas.

A competitividade de uma nação depende da capacidade de inovação e atualização da sua indústria (Porter, 1990). A globalização influencia a inovação elevando a mesma a dimensões internacionais, mas continua a ser uma questão para as entidades nacionais e locais de cada nação, assim como, de cada organização empresarial. Diferenças entre os valores nacionais, a cultura, estrutura económica, instituições e histórias, contribuem para o alcance de vantagem e sucesso competitivo.

Uma vez que, o desempenho das organizações pode ser apresentado pela forma como os seus recursos são geridos e utilizados, questiona-se de que forma é estas conquistam vantagens competitivas. Segundo o pressuposto básico da Teoria Baseada em Recursos (*Resource Based View*), a vantagem competitiva é decorrente de recursos e capacidades valiosas e raras que as empresas detêm, que são difíceis de imitar, não substituíveis e versáteis (Barney 1991). Estes podem ser ativos materiais e imateriais, incluindo competências de gestão da empresa, processos organizacionais e rotinas, informações e conhecimento que controle (Barney, 1986, 1991).

Subsistem motivos que são apontados como fundamentais para a sustentabilidade do desenvolvimento económico, no contexto global e de intensa concorrência, nomeadamente a educação, a ciência e tecnologia, mas também o *design*, a criatividade e a inovação. Assim, sustentabilidade económica de Portugal, por via do aumento da competitividade da indústria transformadora nacional, depende do incremento da exportação de produtos com maior valor acrescentado. Contudo, de acordo com o CIS<sup>1</sup> (2006-2008), somente 37% das empresas portuguesas que incorporam inovação nas suas atividades. Dai que seja necessário, segundo Melo (2009), inverter o estado de coisas e agir na construção de um futuro para o qual é determinante que o país acentue a importância atribuída à cultura de inovação através da contribuição da disciplina do *design*, que aplicada a um nível estratégico, tenha como consequência, de acordo com Mateus (2006), a criação de valor pelo fabrico de bens com o grau de inovação

---

<sup>1</sup> CIS – *Community Innovation Survey*/Inquérito Comunitário às Atividades de Inovação – principal instrumento estatístico de recolha de informação sobre a inovação das empresas desenvolvido pelo EUROSTAT - *Statistical Office Of The European Union*

adequado à necessidade de inovação da indústria transformadora portuguesa. Deste modo, a inovação não-tecnológica adquire também relevância, através do potencial de inovação que existe para as empresas por outras vias como é o caso do *design*.

Desta forma, esta dissertação pretende fornecer um enquadramento teórico-empírico no que concerne à literatura existente e realidade constatada, interligando a inovação e o *design* criativo como fatores críticos de sucesso para a internacionalização de empresas industriais portuguesas. Mais concretamente pretende-se responder à questão: Como é que a inovação através do *design* pode ser um fator crítico de sucesso para a internacionalização?

Esta dissertação está organizada em seis capítulos, conforme Figura 1.1 – Estrutura da tese, estruturados desde as abordagens existentes na literatura, ao enquadramento empírico, no que respeita, às metodologias de investigação utilizadas, e por fim, o estudo de caso de cinco empresas industriais portuguesas, bem como, as respetivas conclusões e análises deste trabalho.

Nos Capítulos 2 a 4, analisam-se as abordagens existentes na literatura. O primeiro esforço de explicação teve por base a inovação e o seu enquadramento, com os modelos de identificação e graus de inovação (Capítulo 2). Seguidamente, foi procurado no *design* e conceptualização, a sua relação com a inovação (Capítulo 3). O quarto capítulo foca-se fundamentalmente na internacionalização, relacionando-a com os modelos baseados nos recursos (tangíveis e intangíveis).

Deixando esclarecida a contextualização teórica, e visto que a presente dissertação tem por objetivo efetuar o levantamento do atual papel da inovação através do *design* como fator crítico de sucesso do processo de internacionalização do setor industrial português, à luz dos diversos conceitos teóricos defendidos pelos principais estudiosos na área, torna-se necessário avaliar, por um lado, se os recursos apontados pelas empresas como vantagens competitivas são validados pelo modelo VRIO (Recursos Valiosos, Raros, Inimitáveis e Organizados).

O capítulo 5 apresenta a metodologia de investigação que se considerou ajustar-se melhor ao objetivo desta tese. Assim, o método escolhido foi o estudo de caso, com base na *Grounded Theory* (centra-se na construção da teoria e não na sua verificação) e *Systematic Combining* (teoria é produzida no processo de combinação sistemática onde o modelo de análise, o trabalho de campo e a análise de caso são desenvolvidos

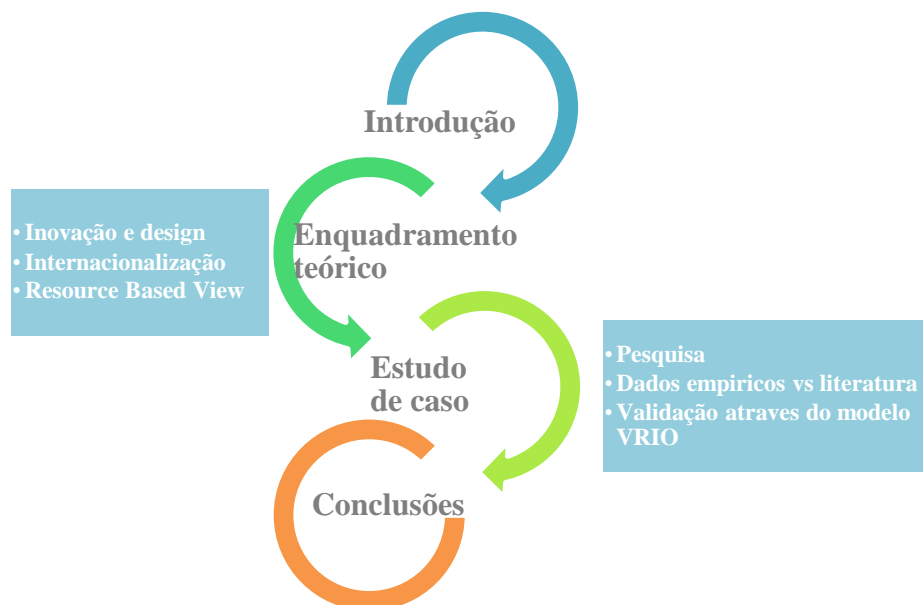
concomitantemente). Assim, com caráter exploratório qualitativo permite a análise de contextos reais, a recolha de ideias principais junto daqueles que estão diretamente envolvidos no processo de internacionalização para, posteriormente ser feita avaliação à luz do que foi exposto no enquadramento teórico.

Os casos são apresentados, no sexto capítulo, onde são estudados aprofundadamente, através de uma análise conjunta de todos. A seleção das empresas não foi efetuada casualmente, todavia não se pretende que seja uma amostra representativa de qualquer setor industrial. Após identificarmos as vantagens competitivas das 5 empresas portuguesas em estudo, testámos até que ponto é que cada uma delas passa o teste VRIO, comprovar ou não se os recursos como a inovação e o *design* são valiosos, raros, inimitáveis e organizados (Barney, 1995), isto é, se efetivamente são fatores críticos de sucesso para a internacionalização das empresas em causa.

O capítulo 7 desta dissertação encerra com as conclusões, contribuições e limitações teóricas, bem como orientações de investigação com potencial e viabilidade futura.

Em suma, a tese esta estruturada conforme a Figura 1.1 ilustra, com uma primeira parte que apresenta o enquadramento teórico implícito na investigação em causa e outra que efetua a abordagem empírica da realidade analisada.

**Figura 1.1 – Estrutura da tese**



Fonte: Elaboração própria

## Capítulo 2 – Inovação

### 2.1 Enquadramento da inovação

É universalmente aceite que a mudança tecnológica e outros tipos de inovação são as fontes mais importantes de crescimento da produtividade e aumento de bem-estar material (Edquist, 1997), podendo até afirmar-se que a inovação é a única maneira de criar riqueza a médio prazo (Hamel, 2007).

A inovação resulta de duas importantes fontes: investigação e desenvolvimento interno (I&D) que é desenhado com base no conhecimento acumulado das empresas e na imitação das inovações de outras organizações (Lewin e Massini, 2003). Adicionalmente, com a introdução de novos bens e métodos de produção, a I&D também apoia a abertura e busca por novos mercados (Nelson e Winter, 1982).

A inovação leva tempo – tempo para sonhar, tempo para refletir, tempo para aprender, tempo para inventar e tempo para experimentar (Hamel, 2007). Há, obviamente, inovações que brotam de um lampejo de genialidade, contudo, a maioria das inovações, especialmente as bem-sucedidas, resultam de uma busca consciente e intencional de oportunidades de inovação, que são apenas encontradas em algumas situações (Drucker, 1998).

A inovação é uma prioridade, na medida em que há cada vez mais pressão por parte do mercado, segundo Hamel (Rodrigues *et al.* 2005), o consumidor tem mais poder, os clientes têm mais informação e comparam os produtos.

Inovar não é fácil, e não há nada mais difícil de ter em mãos, mais perigoso de conduzir, ou mais incerto de determinar o seu sucesso, do que assumir a liderança na introdução de uma nova ordem das coisas (Maquiavel, 2000). Mas, os empreendedores inovam e consideram a mudança normal e saudável, como um ato que confere recursos para o homem encontrar o uso para algo na natureza e, conseqüentemente confere-lhe valor económico (Drucker, 1985).

Schumpeter (1943) colocou a inovação na vanguarda do pensamento económico, reconhecendo que a mesma está permanentemente a moldar a economia. A inovação é a

razão pela qual a economia sai de uma situação de equilíbrio e entra num processo de expansão, alterando, sob o ponto de vista económico, as condições anteriores.

A inovação não é efetivamente um sinónimo de invenção. De acordo com Schumpeter (1943) a inovação é possível sem nada que possamos identificar como uma invenção, e uma invenção não induz necessariamente a uma inovação, podendo não produzir qualquer efeito economicamente relevante.

Todavia, o conceito de inovação de Schumpeter tornou-se demasiado restritivo, sendo incapaz de detetar as correlações positivas entre as atividades de inovação e o poder do mercado, porque se concentra apenas na tradicional I&D e nos *outputs* deste processo (os produtos que chegam ao mercado), descurando a procura e as interações de outros fatores (Natário, 2007).

Muitas empresas têm uma visão limitada da inovação, perspetivando-a unicamente como sinónimo de desenvolvimento de novo produto ou a tradicional investigação e desenvolvimento. Porém, tais miopias podem levar à erosão sistemática de vantagem competitiva, conduzindo, a longo prazo, a empresas mais semelhantes entre si (Sawhney, Wolcott e Arroniz, 2006).

A inovação é um processo complexo, que abrange uma série de incertezas, criatividade humana e sorte, podendo ocorrer em determinados locais e épocas, de forma humilde ou grandiosa, mas está sempre relacionada com as mudanças de produto e processo, evolução e ambiente competitivo. A compreensão destes relacionamentos é, pois, crucial para explicar o comportamento das empresas, assim como, as suas aptidões para inovar (Utterback, 1996).

Para Edquist (1997) as inovações são novas criações de significância económica, podem ser completamente novas, mas mais frequentemente são novas combinações de elementos existentes. Assim, o valor da inovação reside no seu uso e no valor que lhe atribuem. Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) interpretam inovação empresarial como a criação de um valor substancialmente novo para os clientes e para a empresa, pela mudança criativa de uma ou mais dimensões do sistema de negócio.

Constata-se cada vez mais que o desenvolvimento de uma cultura de inovação é fundamental para o sucesso, revelando-se tão importante quanto a definição de estratégias competitivas ou a manutenção de boas margens. Uma pesquisa recente do Boston Consulting Group, abrangendo quase cinquenta países e todos os tipos de

empresas, concluiu que nove em cada dez gestores seniores acreditam que a geração de crescimento por meio de inovação é essencial para o bom desempenho nos respectivos setores (Kelley e Littman, 2007).

Segundo Drucker (1985) a inovação é uma ferramenta específica dos empreendedores. É através desta que exploram a mudança como uma oportunidade para negócios ou para serviços diferentes. Para competir em ambientes altamente dinâmicos as organizações necessitam de criar novos produtos, serviços e processos, e para predominar precisam de adotar a inovação como modo de vida corporativo (Tushman, 1997). O papel da inovação é de inegável importância para as empresas, organizações e nações, tornando-se a base central na política econômica de um país (Tidd e Bessant, 2009).

O futuro está, portanto, na colaboração que supere fronteiras, culturas, empresas e disciplinas. As empresas que não conseguirem diversificar as suas atividades geograficamente e que não desenvolverem fortes redes de inovação global ver-se-ão incapazes de competir no contexto mundial (Tapscot e Williams, 2008).

## **2.2 Graus de Inovação**

Segundo Takahashi e Takahashi (2006), a inovação diz igualmente respeito à novidade. Logo, podem caracterizar-se graus de novidade em relação às mudanças, que caminham de uma fase menor, desde a melhoria incremental até um nível superior, onde se verificam as inovações incrementais até às mudanças mais radicais (Tidd *et al.* 2003).

A inovação incremental ou contínua consiste na melhoria dos produtos, serviços ou processos já desenvolvidos, para conseguir o prolongamento do ciclo de vida do mesmo, e consequentemente, prolongar e manter os resultados financeiros, rentabilizando os investimentos realizados, pelo que possui um baixo grau de novidade (Fagerberg, 2005; Tidd *et al.*, 2005).

Para Tidd *et al.* (2008), a inovação incremental visa a execução de pequenas melhorias em produtos já existentes, serviços ou processos. Estes mesmos autores (Tidd *et al.* 2000) referem que os “incrementalistas” manifestam ser impossível ter uma completa compreensão da complexidade e da mudança, reconhecendo que as empresas têm um conhecimento muito imperfeito do contexto que as rodeia. Assim, as empresas devem

estar prontas a adaptar a sua estratégia sempre que haja nova informação e percepção, sendo que o alicerce da inovação incremental e contínua é a cultura organizacional que suporta e a incentiva a longo prazo (Tidd *et al.* 2003).

A inovação radical ou de ruptura, representa apenas cerca de 6% a 10% dos empreendimentos de inovação à escala mundial (Ettlie, 1999), e mostra-se como uma proposta inteiramente nova, considerada como a melhor configuração de penetrar num mercado maduro e ocupado pela concorrência, uma vez que, se aduz como uma opção com maior valor percebido pelos consumidores, originando a descontinuação de produtos e/ou serviços (Christensen, 1997). A forma descontínua é conhecida por inovação radical de Schumpeter (1943), e envolve a inovação num processo de “destruição criativa” (Tidd e Bessant, 2009), possuindo uma nova base tecnológica, proporciona desempenhos superiores e diferenciados e transforma o modo como pensamos e utilizamos as soluções existentes, possuindo um alto grau de novidade. Esta visa a criação de produtos e serviços novos, indústrias novas, tipos de emprego novos e estrutura sociais novas. Para este tipo de inovação ter sucesso é necessário uma base científica poderosa, uma cultura que encoraje e recompense a originalidade, criatividade e inovação (Schumpeter, 1943). A inovação radical, de ruptura ou descontínua visa “fazer algo completamente novo para o mundo” (Tidd e Bessant, 2009, p. 38).

De certa forma, ambos os graus de novidade, inovação incremental ou contínua e radical ou de ruptura, procuram atender às necessidades de mercado podendo acontecer tanto no nível de constituintes ou subsistemas quanto na alteração completa do sistema.

Tidd *et al.* (2003) defendem a existência de duas dimensões da inovação, ou seja, o que muda (produtos, serviços e processos) e os graus da novidade (incremental e radical).

Por sua vez, Davila *et al.* (2006) concluíram que, quando analisados simultaneamente, os aspetos tecnológicos e as características do modelo de negócio, surgem correlações que possibilitam a identificação de 3 grupos diferentes de inovações: as radicais, as semirradicais e as incrementais. De facto, quando se pensa em inovação, pensa-se em inovação tecnológica. Contudo, a inovação do modelo de negócio é tão importante e poderosa como condutora de negócios com sucesso e revolucionadora de indústrias. Os modelos de negócio descrevem como a organização desenvolve, comercializa e fornece valor aos seus consumidores, incluindo a delineação da cadeia de distribuição, segmentos de públicos-alvo e a percepção dos clientes sobre o valor da entrega (Davila, *et al.* 2006).



## 2.3 Modelos que identificam tipos de Inovação

Para além, dos graus de inovação, outra importante dimensão da mudança são os tipos de novidade envolvida. Para melhor se compreender o fenómeno da inovação é essencial fazer a distinção entre “inovação do processo” e “inovação do produto”, como tipologias diferenciadas. Sendo que, o que distingue ambas está relacionado com os diferentes impactos económicos e sociais que provocam (Fagerberg, 2005). Segundo Edquist (1997), a inovação processual é mais ambígua devido à sua natureza focalizada na redução de custos, enquanto a de produto gera riqueza, porque proporciona rendimento e emprego, acabando por exercer um maior e mais positivo impacto social.

Dividir inovação em dois tipos, apesar de simplificar, revela-se incompleto por deixar de parte, outras importantes formas de inovação (Fagerberg, 2005). Por exemplo, com uma tipologia diferente o Manual de Oslo (2005)<sup>2</sup> defende a existência de apenas quatro tipos de inovação que resultam num amplo conjunto de mudanças nas atividades das empresas (Quadro 2.1):

**Quadro 2.1 – Tipos de Inovação**

Inovações de produtos	Inovações de processo
Introdução de um produto/serviço novo ou significativamente melhorado, no que respeita às suas capacidades ou potencialidades iniciais, facilidade de utilização, componente ou subsistemas	Implementação de um processo de produção, um método de distribuição ou uma atividade de apoio aos seus bens ou serviços, novos ou significativamente melhorados
Inovações organizacionais	Inovações de marketing
Introdução de um novo método organizacional de negócio, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa e nunca utilizado anteriormente na empresa	Implementação de um novo conceito ou estratégia de marketing que difere significativamente dos existentes ou utilizados anteriormente pela empresa

Fonte: Manual de Oslo, 2005, p. 47-52

<sup>2</sup> Da responsabilidade da OCDE - Organização para Cooperação Económica e Desenvolvimento, tem como objetivo de orientar e padronizar conceitos e metodologias, assim como estabelecer as bases estatísticas e indicadores de pesquisa de I&D de países industrializados.

Por outro lado, Schumpeter (1943), que foi considerado por Tidd e Bessant (2009) como o padrinho dos estudos da inovação, classifica-a em cinco diferentes tipos, (a) as que introduzem um novo produto no mercado, (b) as que têm por base um novo método de produção, (c) as que se focam em fontes de abastecimento, (d) as que se centram na procura de novos mercados, (e) as que assentam em novos modelos de negócio.

Para Tidd *et al.* (2003), as mudanças podem assumir duas formas: no que a organização pode oferecer (produtos/serviços e processos), à semelhança das classificações acima descritas, e acrescentam a inovação nos circuitos de criação e distribuição (inovação de posicionamento e de paradigma).

Por conseguinte, assumem que inovação, basicamente, é um processo de transformar oportunidades em novas ideias, colocando-as amplamente em prática (Tidd *et al.*, 2005).

No que respeita às dimensões de mudança, destacam a inovação como modificação, propondo quatro distintas categorias, conhecidas pelos 4 P's da Inovação (Quadro 2.2).

**Quadro 2.2 – Os 4 P's da Inovação:**

<b>Tipo de inovação</b>	<b>Definição</b>
Inovação de Produto	Mudanças nos produtos e/ou serviços oferecidos por uma organização
Inovação de Processo	Mudanças na forma como os produtos/serviços são desenvolvidos e entregues
Inovação de Posicionamento	Mudanças no contexto ou mercado em que os produtos/serviços são colocados
Inovação de Paradigma	Mudanças nos modelos mentais subjacentes à estrutura organizacional das organizações

Fonte: Tidd, Bessant e Pavitt 2009, p. 21

Os enquadramentos teóricos referidos - tipos de inovação do Manual de Oslo, a tipologia de inovação Schumpeteriana e os 4 P's da Inovação, propostos por Tidd, Bessant e Pavitt, - apresentam vários pontos em comum, tal como retratado no Quadro 2.3.

**Quadro 2.3 – Os tipos de Inovação (Manual de Oslo e Shumpeter) e 4 P's da Inovação (Tidd, Bessant e Pavitt)**

<b>Teorias Tipos</b>	<b>Schumpeter</b>	<b>Manual de Oslo</b>	<b>Tidd, Bessant e Pavitt</b>
<b>Produto</b>	Inovações que introduzem um novo produto no mercado  Inovações que se focam em fontes de abastecimento	Introdução de um produto/serviço novo ou significativamente melhorado, no que respeita às suas capacidades ou potencialidades iniciais, facilidade de utilização, componente ou subsistemas	Mudanças nos produtos e/ou serviços oferecidos por uma organização
<b>Processo</b>	Inovações que têm por base um novo método de produção	Implementação de um processo de produção, um método de distribuição ou uma atividade de apoio aos seus bens ou serviços, novos ou significativamente melhorados	Mudanças na forma como os produtos/serviços são desenvolvidos e entregues
<b>Organizacionais Paradigma</b>	Inovações que assentam em novos modelos de negócio.	Introdução de um novo método organizacional de negócio, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa e nunca utilizado anteriormente na empresa	Mudanças nos modelos mentais subjacentes à estrutura organizacional das organizações
<b>Posição Marketing</b>	Inovações que se centram na procura de novos mercados	Implementação de uma nova estratégia de marketing que difere significativamente dos existentes ou utilizados anteriormente pela empresa	Mudanças no contexto ou mercado em que os produtos são colocados

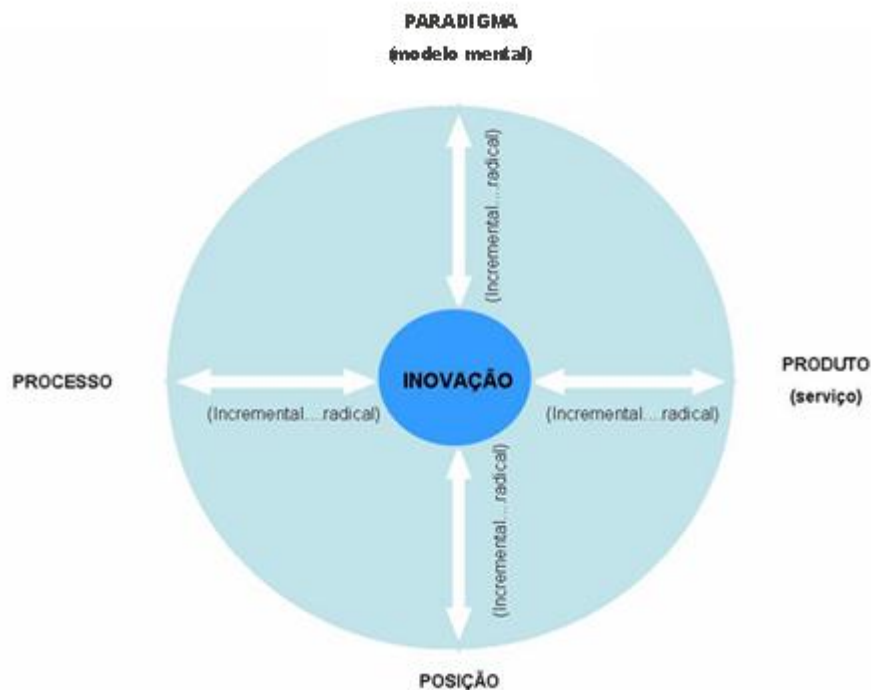
Fonte: a autora (adaptado)

Na Figura 2.1 (O espaço dos 4 P's da Inovação), a inovação é retratada pelo espaço que potencialmente uma empresa pode integrar. Cada um dos 4 P's da Inovação pode ter lugar ao longo de um dos eixos compreendidos entre as mudanças incrementais e as radicais.

Segundo Tidd e Bessant (2009), a representação da inovação ao nível de graus, está associado ao intervalo do que é incremental ao que é radical. Os autores definem como

“fazer o que fazemos, mas melhor” (2009, p. 23), como uma inovação incremental, em oposição, à inovação radical percebida como “fazer algo diferente” (2009, p. 23).

**Figura 2.1 – O espaço dos 4 P’s da Inovação**



Fonte: Tidd e Bessant (2009), p.22

Gerir processos de inovação, tendo por base os 4 P’s de Inovação (Figura 1.3) revela-se importante e necessário, pois estes explicam a diferença das inovações quanto à relevância e impacto.

O modelo pode ser usado para que as empresas percebam onde se encontram ao nível de inovação e para onde podem dirigir-se no futuro. Possibilita igualmente a comparação dos mapas de espaço dos 4P’s de diferentes empresas que concorrem no mesmo mercado, podendo os mesmos ser usados como ferramenta de identificação de espaços ainda não explorados, oferecendo assim oportunidades de inovação, dando valiosas pistas para que os esforços das empresas se concentrem nessas áreas inexploradas, como ocorreu com as companhias aéreas de *low-cost* quando se posicionaram em segmentos não servidos pelos mercados de viagens (Tidd e Bessant, 2009).

Os tipos de inovação podem ainda ser desdobrados em vários subtipos, proporcionando uma visão mais detalhada, tal como desenvolvido por Sawhney *et al.* (2006). Estas defendem que a inovação só é relevante se cria valor para o consumidor e consequentemente para a empresa, podendo ocorrer em qualquer dimensão do sistema de negócios. Uma inovação bem-sucedida requer a apreciação cuidadosa de todos os aspetos de um negócio, exigindo ao inovador uma visão a 360 graus e uma avaliação criteriosa de todos os aspetos de uma empresa ao longo da cadeia de valor, logo é sistémica.

Sawhney *et al.* (2006), desenvolveram uma nova matriz *designada* de Radar da Inovação (Figura 2.2), composta por doze dimensões-chave da inovação empresarial. Esta ferramenta apresenta e relaciona as dimensões através das quais uma empresa pode procurar oportunidades para inovar, facilitando a identificação do tipo de inovação que a empresa investe e pretende investir para inovar.

As ofertas criadas pela empresa, os consumidores que serve, os processos que utiliza e onde está presente para colocar as oferta no mercado, são as quatro dimensões-chave que servem de âncoras no processo de inovação.

**Figura 2.2 - Radar da Inovação**



Fonte: Sawhney, Wolcott e Arroniz. (2006), p.77

Entre estes quatro vetores encontram-se incorporadas oito dimensões do sistema de negócios que podem servir de fontes de busca para as empresas inovarem, tais como, plataformas, soluções, experiências dos consumidores, valor captado, organização, cadeia de fornecimento, *networking* e marca.

As ofertas são produtos e serviços de uma empresa valorizados pelos clientes. A inovação ao longo desta dimensão exige a criação de novos produtos e serviços que são valorizados pelos clientes. Nesta área, torna-se fundamental a existência de uma plataforma, como conjunto de componentes comuns, a montagem de métodos ou tecnologias que servem de base de construção de produtos ou serviços. A ideia é usar uma mesma plataforma para oferecer um maior número de produtos. As soluções são a combinação personalizada e integrada de produtos, serviços e informações, capazes de resolver os problemas dos clientes (Sawhney *et al.*, 2006).

Já na seguinte dimensão-chave da matriz, os consumidores são caracterizados como os indivíduos ou organizações que usam ou consomem as ofertas de uma empresa para satisfazer determinadas necessidades. Para inovar neste vetor, a empresa deve descobrir novos segmentos de clientes ainda não explorados ou descobrir necessidades insatisfeitas ou desconhecidas pelos próprios clientes (e às vezes desarticuladas). A inovação no que respeita à experiência do cliente, é uma forma de intensificar o relacionamento com o cliente, considerando tudo o que este vê, ouve, sente e experimenta em todos os momentos, enquanto interage com uma empresa. Para levar a cabo a inovação, as empresas precisam de repensar o *interface* entre a organização e os seus clientes. A captação de valor refere-se ao mecanismo que uma empresa usa para recapturar o valor que criou, ou seja, redimensionamento ou geração de novas fontes de receita. Para inovar nesta sub-dimensão, a empresa pode descobrir fluxos de receitas inexploradas, desenvolver novos sistemas de taxaço e expandir a sua capacidade de cativar valor das interações com clientes e parceiros (Sawhney *et al.*, 2006).

Os processos, como vetor-chave do radar, são as configurações de atividades de negócio usado para conduzir operações internas. Uma empresa pode redesenhar os seus processos com vista a obter uma maior eficiência, melhor qualidade ou ciclos de tempo mais rápidos, para inovar nessa dimensão. O subitem *designado* por organização consiste na maneira pela qual uma empresa se estrutura, com as suas parcerias, além das funções e das suas responsabilidades com os colaboradores. As inovações

organizacionais, muitas vezes, envolvem repensar o âmbito das atividades de empresa, a par da redefinição dos papéis e incentivos de diferentes unidades de negócios e indivíduos. A cadeia de abastecimentos é composta pela sequência de atividades e agentes que movimenta bens, serviços e informações a partir da fonte até à entrega de produtos e serviços. Para que as organizações inovem nesta dimensão, podem otimizar o fluxo de informações através da cadeia de abastecimento, mudar a sua estrutura ou melhorar a colaboração dos seus prestadores de serviços (Sawhney *et al.*, 2006).

Por último, Sawhney *et al.* (2006), determinaram que a dimensão-chave, “Presença”, é definida como os canais de distribuição que uma empresa utiliza para colocar as suas ofertas no mercado e os lugares onde suas ofertas podem ser compradas ou utilizadas pelos clientes. A inovação nesta dimensão envolve criação de pontos novos de presença ou utilização dos já existentes de maneira criativa. A rede ou o *networking* como subsetor caracteriza-se pela conexão da empresa e dos seus produtos e serviços aos clientes através de uma rede que pode, por vezes, tornar-se parte da vantagem competitiva da empresa. Melhorias na rede para aumentar o valor das ofertas da empresa podem ditar o caráter de inovação neste segmento. A marca relaciona-se com os símbolos, palavras e sinais pelos quais uma empresa comunica com os seus clientes. Estender ou aumentar a marca criativamente é a forma de inovação que as organizações dispõem neste nível.

O radar de inovação de Sawhney *et al.* (2006) permite diversificar a análise e gestão da inovação através de distintas dimensões.

Nestes dois modelos que identificam os vários espaços de inovação que as organizações podem ocupar, reconhece-se a existência de semelhanças entre a visão tipológica de Tidd e Bessant (2009) e as dimensões-chave do radar de Sawhney *et al.* (2006), Quadro 2.4.

**Quadro 2.4 – Os 4 P’s da Inovação e o Radar de Inovação**

	<b>4 P’s da Inovação</b>	<b>Radar de inovação</b>
<b>Tipo</b>	<b>Inovação do produto/serviços</b>	<b>Ofertas</b>
<b>Descrição</b>	Mudanças nos produtos e/ou serviços oferecidos pela organização	Mudanças nos produtos e/ou serviços de uma empresa valorizados pelos clientes

<b>Pergunta-chave</b>	O que oferecemos?	O que oferecemos com valor acrescentado?
<b>Exemplos</b>	Prius – Híbrido da Toyota	Escova elétrica
<b>Tipo</b>	<b>Inovação de processo</b>	<b>Processos</b>
<b>Descrição</b>	Mudanças na forma como os produtos/serviços são desenvolvidos e entregues	Mudanças nas configurações de atividades de negócio usado para conduzir operações internas
<b>Pergunta-chave</b>	Como criamos e entregamos?	Como criamos e entregamos eficaz e eficientemente?
<b>Exemplos</b>	Melhoria nos telefones fixos	Política dos 5 S
<b>Tipo</b>	<b>Inovação de posição</b>	<b>Clientes</b>
<b>Descrição</b>	Mudanças no contexto ou mercado em que os produtos e/ou serviços são colocados	Indivíduos ou organizações que usam ou consomem as ofertas de uma empresa para satisfazer determinadas necessidades
<b>Pergunta-chave</b>	Onde está o target da nossa oferta e qual a história que contamos sobre a mesma?	Como adaptamos o que fazemos a mercados não explorados?
<b>Exemplos</b>	Microfinanciamento	A Virgin Mobile ofereceu uma proposta de valor (sem mensalidades) a consumidores menores de 30 anos, após detetadas necessidades não satisfeitas.
<b>Tipo</b>	<b>Inovação de paradigma</b>	<b>Presença</b>
<b>Descrição</b>	Mudanças nos modelos mentais subjacentes à estrutura organizacional das organizações	Mudanças nos canais de distribuição que a empresa usa para colocar as ofertas no mercado e os lugares onde podem ser compradas ou utilizados pelos clientes
<b>Pergunta-chave</b>	Como enquadrámos o que fazemos?	Como distribuímos melhor e estamos mais próximos dos nossos clientes?
<b>Exemplos</b>	A IBM deixou de produzir máquinas, para prestar serviços e soluções dos atuais e potenciais clientes	Companhias de aviação <i>low-cost</i>

Fonte: Elaboração própria

Apesar das semelhanças entre ambas as visões e analisando em pormenor, pode concluir-se que a visão de Sawhney *et al.* (2006) não se focaliza em criar produtos, serviços, processos e modelos de negócio novos, mas antes na criação de novos valores



para os clientes. Desta forma, a inovação entendida como um processo sistemático de criação de valor, emerge a partir de um conjunto de fatores, sendo o conhecimento um dos seus principais *inputs*, o que consequentemente, gera vantagem competitiva para as empresas.

Nesta perspetiva será que a aposta no *design* criativo é uma aposta em inovação? No capítulo seguinte faremos o enquadramento teórico da relação entre o *design* criativo e a inovação.

## Capítulo 3 – *Design*

### 3.1 Conceptualização do *design*

A ICSID (2002)<sup>3</sup> define o *design*<sup>4</sup> como uma atividade criativa cujo objetivo é estabelecer as qualidades multifacetadas de objetos, processos, serviços e os seus sistemas em ciclos de vida inteiros. Portanto, é o fator central da humanização inovadora das tecnologias e o fator crucial de intercâmbio cultural e económico (ICSID, 2002), sendo parte integrante do desenvolvimento e implementação de inovações de produtos (Manual de Oslo, 2005).

O *design* procura encontrar e avaliar relações estruturais, organizacionais, funcionais, expressivas e económicas. Os produtos, serviços e sistemas concebidos com ferramentas, organizações e lógicas iniciadas pela industrialização - não apenas quando produzidos por processos em série, são evidentemente referentes ao *design*. Assim, o *design* é uma atividade que envolve um vasto espectro de profissões, que devem aumentar de modo ainda mais significativo o valor da vida (ICSID, 2002).

Contudo, a vertente do *Design* explorada neste estudo focaliza-se na ótica criativa no âmbito de desenvolvimento de produtos.

### 3.2 O *design* e a inovação

Freeman (1982) foi o primeiro a enfatizar o papel do *design* na inovação, afirmando que é geralmente reconhecido como uma atividade empresarial que faz parte do processo de inovação, enquanto parte do desenvolvimento de novos produtos. O *design* é considerado como *driver*, *input* ou ferramenta para a inovação, em vez da inovação propriamente dita, exceto no caso onde o *design* propriamente dito (o resultado da atividade de *design*) é uma inovação de marketing. O termo *design* de produto, como

---

<sup>3</sup> O Conselho Internacional das Sociedades de *Design* Industrial (Icsid) é uma organização sem fins lucrativos que protege e promove os interesses da profissão de *design* industrial, fundada em 1957, representa uma plataforma internacional de mais de 50 nações.

<sup>4</sup> Para conceptualizar o termo *design*, ao longo, deste trabalho vão utilizar-se as expressões *design*, *design* criativo e *design* do produto, todavia, com o mesmo sentido e significado.

usado na definição de inovações de marketing refere-se à forma e aparência de produtos e não às suas especificações técnicas ou características funcionais. No entanto, as atividades de *design* podem ser entendidas pelas empresas em termos gerais, como parte integrante do desenvolvimento e implementação de inovações de produto ou processo. A categorização das atividades de *design* vai depender consequentemente do tipo de inovação com que estão relacionados (Manual de Oslo, 2005).

Devido às constantes mudanças de comportamento dos consumidores e à concorrência de outras empresas, as organizações que desejam manter posições de liderança devem inovar continuamente. O *design* e o estilo, bem como, características complementares, componentes primários, confiabilidade, durabilidade, disponibilidade, efetividade, eficiência, empatia e preço dos produtos ou serviços, são os principais atributos e benefícios que fundamentam o desempenho da marca das empresas (Keller e Machado, 2006).

Este desempenho pode depender, para além de outros, de aspetos sensoriais como a aparência e a sensação ao toque proporcionado pelo *design* e estilo, na medida em que os consumidores podem ter associações com o produto que ultrapassam o seu aspeto funcional, levando-os a considerações mais estéticas, como o tamanho, formato, materiais e cores envolvidos (Keller e Machado, 2006).

A estética do marketing, entendida como o marketing de experiências sensoriais que contribui para a identidade da organização e da marca, é abordada por Schmitt e Simonson (1997), a partir de três perspetivas: *design* de produto, *design* espacial e comunicação. Argumentando que a estética oferece um valor tangível às organizações, gera fidelidade, permite preços mais elevados, ultrapassa a saturação de informações, possibilitando proteção contra ataques competitivos, poupando custos e aumentando a produtividade.

Os temas dos elementos de *design* e o estilo representam o modo como as expressões corporativas afetam as percepções e impressões dos clientes. Os primeiros referem-se ao conteúdo, ao significado e à imagem projetada de uma identidade, podendo proporcionar aos clientes pontos de referência mentais que lhes permitem situar uma organização num contexto mais amplo e distinguir a sua posição. Estes são expressos mais categoricamente se usados como expressões prototípicas dos valores e missão de uma empresa, repetidos e adaptados ao longo do tempo e aperfeiçoados como um sistema de ideias interrelacionadas, sendo apresentados de vários modos, como nome da

marca, símbolos, descrições, *slogans*, conceitos e combinação de elementos. Já os de estilo respeitam a uma qualidade ou forma distintiva, ou seja, um modo de expressão, compostos por elementos primários, entre eles a visão (cor, forma, linha, padrão e tipo de letra dos textos), o som (altura, tom e ritmo), o toque (material e textura), o gosto e o cheiro (Schmitt e Simonson, 1997).

As crenças dos consumidores em relação às dimensões da construção de uma marca de um produto ou serviço fundamentam muitas vezes as percepções de qualidade do produto, que, por sua vez, podem influenciar atitudes e comportamentos em relação a uma marca. Os atributos ou benefícios específicos associados com avaliações e percepções favoráveis da qualidade dos produtos podem variar de categoria em categoria. O *design* e o estilo podem ser vistos com a aparência de qualidade (Keller e Machado, 2006).

Por sua vez, a Comissão Europeia (2009) considera que o *design* é um instrumento para mercados maduros onde os desenvolvimentos tecnológicos resultam em melhorias marginais para o utilizador final, bem como para mercados *low tech*. Um bom *design* pode incrementar as receitas de vendas e margens de lucro através de diferenciação de produtos e serviços, tornando-os mais atraentes para os clientes, facto que está relacionado com o seu potencial, não só para dar um novo visual ao produto maduro, mas também para tecerem considerações de carácter intangível relacionado com as necessidades, as aspirações, imagem e cultura dos utilizadores.

Assim, o *design* contribui para criar vantagens competitivas exclusivas que ajudam a afastar-se da concorrência de preços, inclusivamente através da criação e fortalecimento de identidades e marcas, quer corporativas, quer no nível de produto, tem ainda potencial para reduzir custos, tais como os de produção, montagem, embalagem, armazenamento, transporte e eliminação, e como tal reforça a competitividade e rentabilidade. Uma abordagem de *design* centrado no utilizador aplicada no início do processo de desenvolvimento de conceitos também pode ter um custo de poupança potencial, acautelando investimentos adicionais num produto ou serviço que mais tarde iria falhar no mercado devido à falta de compatibilidade com as necessidades, gostos ou habilidades dos consumidores (CEC, 2009).

Estudos recentes em gestão de *design* permitiram compreender o modo como as empresas podem aplicar o *design* para se aproximarem e perceberem os consumidores. Intitulada de “*Design centrado no utilizador*” ou “*User centered design*”, advoga que o

desenvolvimento de produtos deve partir da análise profunda das necessidades dos utilizadores (Verganti, 2008).

Para Verganti (2008), o “*User centered design*” tem como pressuposto o facto de as empresas poderem absorver ideias e *inputs* para alimentar a inovação de produto, através da auscultação das necessidades dos consumidores ou através da observação dos comportamentos desses mesmos consumidores durante o processo de consumo. Por oposição, existem empresas que desenvolveram uma abordagem diferente, o chamado “*design* orientado para a inovação” ou “*Design driven innovation*”, praticando esta estratégia com níveis avançados e sofisticados, permitindo que se tornassem líderes mundiais do seu setor de atividade. Para estas empresas “*Design driven innovation*” é a *inovação radical* do significado de um produto (Verganti, 2008).

O *design* permite indicar com uma marca distintiva ou sinal, mas à parte da aparência estética, o que interessa ao consumidor é o seu significado. Se a funcionalidade do produto permite satisfazer as necessidades utilitárias do utilizador, o significado do produto delicia as necessidades afetivas e socioculturais dos seus consumidores. Os *designers* atribuem significado aos produtos através do uso de uma linguagem específica de *design*, compreendida entre sinais, símbolos e ícones que transmitem a mensagem (Verganti, 2008).

Com base na abordagem anterior pode afirmar-se que a inovação pode incidir sobre uma utilidade funcional do produto, seu significado ou ambos. A inovação funcional tanto pode implicar uma melhoria incremental ou radical de desempenho técnico, como também a inovação da dimensão semântica pode ser mais ou menos radical. A inovação de significados é incremental quando um produto adota uma linguagem de *design* e entrega uma mensagem que está em consonância com a atual evolução dos modelos socioculturais. No entanto, a inovação de significados é radical, quando um produto tem uma linguagem e entrega uma mensagem que implica uma significativa reinterpretação de significados (Verganti, 2008).

O *design* é destacado como uma disciplina central no desenvolvimento de novos produtos e numa perspetiva mais ampla como o núcleo do processo de inovação (Freeman, 1982, OCDE, 1992; Walsh *et al.*, 1992).

Walsh (1992) afirma, no sentido de clarificar as semelhanças e as diferenças entre *design* e inovação, que ambas fazem parte de um processo: o *design* significa a criação

de uma ideia, um plano ou uma forma como o objeto pode ser feito e a inovação diz respeito a um novo produto ou processo industrial quando surge no mercado ou tem a sua primeira aplicação ou utilização.

Para Bonsiepe (1997), a primordial particularidade do *design* é o interface que origina com o consumidor, através da ligação direta que o produto gera no mesmo. Esta relação faz com que o *design* seja considerado como uma força motora da inovação interligada à análise das necessidades do consumidor: percebidas, processadas, satisfeitas e transformadas em estratégias de diferenciação junto da concorrência, permitindo alcançar vantagens competitivas.

Todavia, a atividade de *design* continua a ser subvalorizada no âmbito do processo de inovação, apesar de um cada vez maior entendimento no que respeita a esta relação. Segundo a Comissão Europeia (2009) as razões residem na dificuldade de conquistar um consenso para o termo *design*, bem como, a complexidade de circunscrever os domínios de atuação e a sua natureza. Adicionalmente, um outro constrangimento está presente na definição de variáveis estatísticas que possibilitam revelar o impacto e a relevância do *design* no processo inovação, uma vez que se sobrepõe, constantemente com outras atividades de inovação.

Contudo, a vantagem competitiva alcançada pelas organizações através das inovações e do *design* são potencialmente efémeras, pela sua própria natureza, na medida em que podem, as empresas, ser rapidamente ultrapassadas pela concorrência, partir do momento em que esta copie ou imite os seus novos produtos, ou eventuais mudanças no mercado. A vantagem competitiva das empresas só é sustentável se as estratégias forem constantemente revistas no sentido de manter a competitividade, e para, consequentemente, antecipar consumidores e concorrentes (Lojacono, 2001).

É fundamental para qualquer empresa distinguir-se nos mercados competitivos e exigentes. Presentemente, a competitividade é um fator de sobrevivência, comprovada pela teoria de Schumpeter (1988), segundo o qual a inovação em produtos, serviços ou processos de produção determinam uma vantagem competitiva.

Conclui-se que esta relação entre *design* e inovação, como recursos estratégicos das empresas, gera vantagem competitiva, tornando-se potencialmente crítica para o sucesso das empresas, estimulando a sua internacionalização.

## Capítulo 4 – Internacionalização

### 4.1 Introdução

O fenómeno da internacionalização não é novo, contudo, nas últimas décadas, o mesmo ganhou protagonismo, fruto do seu crescimento, dimensão e características.

O atual ambiente empresarial, caracterizado pela constante evolução nas tecnologias da informação, produção, comunicação, transportes, abertura de mercados e uma maior mobilidade de capital humano e económico, tem efeitos na gestão estratégica das empresas.

A internacionalização das empresas confronta-as com fortes desafios e processos de constante adaptação num ambiente de intensa competitividade. As estratégias e os recursos das organizações sofrem o impacto da expansão para mercados externos, implicando a sua reconfiguração e readaptação para melhorar a performance empresarial para atingir, conseqüentemente, vantagem competitiva, preservar a sua posição no mercado, diversificar riscos e criar as condições essenciais de sobrevivência.

No seguimento dos capítulos anteriores iniciaremos uma revisão da literatura no âmbito da definição e teorização da internacionalização. Prosseguiremos com o estudo de estratégias centradas em recursos da empresa, com base na *Resource Based View*, que induzem à sua expansão externa, as barreiras e constrangimentos, bem como, vantagens e oportunidades, que daí advêm. Concluiremos com a relação entre inovação, *design* e internacionalização.

### 4.2 Definição de internacionalização

A conceptualização da internacionalização tem evoluído ao longo dos tempos, com vários contributos para a sua definição. Nas últimas décadas, a internacionalização tem-se apresentado como um fenómeno complexo exaustivamente estudado (Ruzzier *et al.*, 2006).

Na essência, a internacionalização pode ser entendida como o processo através do qual uma empresa começa a desenvolver as suas atividades principais em mercados externos, deixando de operar apenas nos limites do mercado nacional de origem. Esta pode ser entendida sobre diferentes modos de atuação no estrangeiro, desde a simples exportação indireta e direta, até operações mais complexas e com maior comprometimento de recursos como a instalação de subsidiárias próprias fora do país (Britto, 2005).

Para Beamish (1990), a internacionalização é um processo através do qual as empresas tanto aumentam a sua consciência da influência direta e indireta nas operações internacionais no futuro, como estabelecem e conduzem as transações noutros países, resultando no processo de desenvolvimento de redes de relacionamentos e negócios em três fases: a) extensão, b) penetração e c) integração (McDougall *et al.*, 2003).

Welch e Luostarinen (1988, p.36) definem a internacionalização como “o processo de envolvimento crescente em operações internacionais”.

O desenvolvimento de capacidades de gestão por parte das empresas facilita a evolução com sucesso, executando estratégias de crescimento, como a expansão internacional, como defendido por Welford e Prescott (1994). Esta para ter sucesso exige capacidades de gestão necessárias para configurar e influenciar os recursos das empresas nos mercados internacionais (Graves e Thomas, 2006).

As várias definições de internacionalização, baseiam-se em duas posições dicotómicas, segundo Simões (1997), ou seja, a oposição micro e macro, confrontando a visão da economia nacional com a da empresa, opondo as transações *inward-outward* (exportações, licenciamentos no exterior, investimento no exterior) às operações “do exterior para o interior” (importações, aquisições de tecnologia e investimento estrangeiro).

### **4.3 Teorias de internacionalização**

No que respeita ao campo teórico de internacionalização de empresas, existe uma diversidade de pesquisas e trabalhos neste âmbito, pelo que, não existe um modelo único que explique o processo de expansão das empresas.



Graves e Thomas (2006) afirmam que existem vários *frameworks* para pesquisar o tema da internacionalização, incluindo teorias económicas como o Paradigma Eclético (Dunning, 1981) e a Teoria dos Custos de Transação Económica (Williamson, 1985), Teoria dos Estágios (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975, Cavusgil, 1980, Welch e Luostarinen, 1988), Teoria das Redes (Chetty e Holm, 2000, Coviello e Munro, 1995, Johanson, Mattsson, 1988) e a Teoria da Visão Baseada em Recursos (Barney, 1991).

As empresas tentam desenvolver e fortalecer o seu posicionamento no mercado com base na especialização gradual à volta das suas competências e recursos nucleares e na obtenção a outras organizações dos bens e serviços não essenciais a essas competências (Cousins e Spekman, 2000; Hartmann *et al.*, 2001).

Esta investigação tem por objetivo identificar e analisar as alterações nos recursos estratégicos das empresas resultantes dos seus processos de inovação, para contribuir para o entendimento dos mesmos e que, fundamentam várias teorias de internacionalização. Como a investigação tem especial foco no papel das capacidades de gestão e recursos da empresa no processo de internacionalização, no processo de internacionalização, serão estudados os modelos relacionados com recursos.

#### **4.4 Correntes estratégicas centradas em recursos**

A abordagem baseada em recursos e competências é um estímulo para as empresas, modificarem a forma como competem nos mercados concorrenciais, capitalizando a valorização da sua dimensão interna. Os recursos, as competências, o conhecimento e a capacidade de criação e inovação, têm efeitos diretos na produção de produtos e no desempenho da organização.

Esta corrente estratégica baseada em recursos retrata uma realidade extensível às empresas como a construção de uma vantagem competitiva durável sobre um mercado específico, a partir da maneira como se cria valor pela configuração (produto, região, estruturas) e a coordenação dessas atividades sobre os diferentes mercados (Brilman, 2001).

O aspeto estratégico central é o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentadas a longo prazo. A noção de competências nucleares enfatiza os recursos intangíveis que

são fundamentais para a sobrevivência da empresa, com um conceito centrado na própria. O argumento é que as origens da vantagem competitiva são recursos valiosos (ou competências que as empresas possuem, e que são muitas vezes recursos intangíveis como o modo de organizar a produção, reputação e aspetos similares (Rosa e Teixeira, 2002).

A partir da teorização de Edith Penrose (1959), uma das contribuições fundadoras desta visão, aplicou uma perspectiva subjetiva no estudo da abordagem dos recursos (Foss *et al*, 2007), na qual a empresa é conceptualizada como um conjunto de recursos produtivos. “...Assim, a empresa é mais do que uma unidade administrativa; é também uma coleção de recursos produtivos cuja utilização para diferentes fins e ao longo do tempo é determinada por decisões administrativas” (Penrose, 1959, p. 24).

As teorias dos recursos é uma das mais influentes abordagens da gestão estratégica atual (Foss e Ishikawa, 2007), permitindo o desenvolvimento de diferentes correntes, que visam explorar conceitos fundamentais, como conhecimentos, competências e habilidades. Resultando, numa visão teórica, das quais se destaca: a *Resource Based View* (RBV), *Knowledge Based View* (KBV), a Teoria das Competências Dinâmicas (TCD) e a *Competence Based Management* (CBM). Estas quatro abordagens tentam, com base na ideia da heterogeneidade das empresas, explicar a vantagem competitiva sustentável das mesmas.

A RBV (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991 e 2001; Peteraf, 1993) centra-se fundamentalmente nos recursos internos das empresas, no sentido de explicar os diferenciais de desempenho e *performance* existentes entre elas.

O *focus* na diversidade de recursos, incluindo o conhecimento e capacidade de gestão, na teoria estratégica das organizações que deriva da heterogeneidade, é determinante e crítica para alcançar vantagem competitiva das empresas (Barney, 1991).

A RBV considera os recursos tangíveis e intangíveis, como capital humano e tecnológico, tendo em conta a dependência entre os mesmos, a KBV destaca o conhecimento como recurso intangível, centrado na aprendizagem organizacional, a TDC visa a capacidade e dinamismo, como recurso intangível, das empresas coordenarem e reorganizarem as suas competências face às alterações rápidas e constantes do mercado. A abordagem CBM está centrada sobre as competências da

empresa, a gestão e a análise dinâmica da capacidade de inovação, adaptação e aprendizagem da organização.

O quadro 4.1., compila resumidamente, as características nucleares destas 4 correntes de gestão estratégica, cuja base são os recursos das organizações, assim como, os principais autores destas teorias.

São comparadas as diferentes dimensões da *Resource Based View* (RBV), *Knowledge Based View* (KBV), a Teoria das Competências Dinâmicas (TCD) e a *Competence Based Management* (CBM), no que respeita aos seus recursos internos. Enquanto, que a RBV se dimensiona em recursos tangíveis e intangíveis, a KBV, TCD e a CBM, apenas focalizam a sua ação nos recursos intangíveis.

O papel assumido pelas administrações das organizações em cada uma das correntes, visa a efetiva gestão de recursos, sendo que na RBV complementam o seu raio de ação, uma vez que para além de gerir, identificam os recursos, que nesta visão são raros, inimitáveis e insubstituíveis. No caso da KBV, os responsáveis gerem a aprendizagem na empresa. Na TCD, a administração para além de gerir competências, como na CBM, também, reconhece que a empresa é uma organização dinâmica, em que é necessário gerir as capacidades da empresa.

**Quadro 4. 1 – As 4 correntes baseadas em recursos**

	RBV	KBV	TCD	CBM
Dimensões	Recursos tangíveis e intangíveis  Caraterísticas dos recursos  Sustentabilidade de vantagens	Conhecimento  Aprendizagem  Produção e gestão de conhecimento	Recursos intangíveis  Rotinas  Capacidades  Dependência de caminhos	Recursos intangíveis  Competências  Intenção  Tensão
Principais autores	Penrose  Wernerfelt	Grant  Spender	Teece  Pisano	Hamel e Prahalad  Stalk, Evans e

	Rumelt Lippman Dierickx e Cool Barney Amit e Shoemaker	Kogut Zander Conner e Prahalad	Shuen	Shulman Schez e Heene
Papel da Administração	Identificar e gerir os recursos raros, inimitáveis e insubstituíveis	Gerir a aprendizagem na empresa	Gerir as competências e capacidades da empresa	Gerir as competências da empresa

Fonte: Arrègle, Quélin, 1999

#### 4.4.1 *Resource Based View*

Conhecido como ***Resource Based View*** (RBV), ou Visão Baseada em Recursos, é liderada pelo trabalho de Wernerfelt (1984) e Barney (1991), considerado por alguns como tendo grande potencial como paradigma para o campo da gestão estratégica (Peteraf, 1993) e na visão de Peng (2001), um dos principais desenvolvimentos na investigação recente na área de gestão estratégica e negócios internacionais.

O pressuposto básico da RBV é que o desempenho de uma empresa pode ser explicado pela maneira como os seus recursos são geridos e utilizados. Barney (1991) explica que a vantagem competitiva é decorrente de recursos e capacidades valiosas e raras, difíceis de imitar, não substituíveis e organizados. Estes podem ser ativos materiais e imateriais, incluindo competências de gestão da empresa, processos organizacionais e rotinas, informações e conhecimento que controle (Barney, 1986, 1991). A vantagem competitiva decorrente do maior valor gerado pelos seus recursos e capacidades, quando apresenta continuidade no tempo constitui uma vantagem competitiva sustentável garantindo retornos superiores à média por períodos mais longos em virtude da força competitiva adquirida (Britto, 2005), rara e difícil para a concorrência imitar (Barney, 1991, 1995; Grant, 1991).

Desenvolver instrumentos para examinar a posição da empresa em relação aos recursos por ela empregues e, a partir desse estudo, propor opções de estratégias a serem acompanhadas pela empresa é o objetivo da teoria RBV (Wernerfelt, 1984).

A noção de que as empresas são fundamentalmente heterogêneas, ao nível dos seus recursos e capacidades internas, tem sido o cerne desta abordagem, quando vários autores no princípio da década de 80, começam a colocar em dúvida a ideia de vantagem competitiva externa às organizações. O que importava para o negócio era o acesso a determinados recursos e não sua posição nas relações de poder com as outras forças competitivas, como sugeria Porter (1991).

Barney (1991), apesar de focalizar a sua teoria em recursos internos, relaciona-os com as forças e fraquezas de Porter (1991). Integra, igualmente, as oportunidades e ameaças como potencial dos recursos e dos seus atributos no modelo de vantagem competitiva. Reconhece, contudo, as limitações existentes na matriz *SWOT*, uma vez que, os recursos são tratados de forma homogênea, existindo uma similitude dentro do mesmo setor industrial. Exatamente o oposto que defende com a visão dos recursos das empresas serem heterogêneos, sugerindo que as empresas devem olhar para os recursos que possuem, e não para o mercado, para ver os que necessitam.

A empresa deve ser considerada um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis, (Penrose, 1959; Barney, 1991), heterogêneos, únicos e inalteráveis que têm um valor (V), são raros (R), inimitáveis (I), e organizados (O), fundamentais para gerarem vantagem competitiva sustentável necessária. Estes atributos formaram o conhecido conceito de VRIO, que pode ser entendido como uma das bases da RBV. Assim segundo Barney (2007), em adição à posse de recursos, a empresa deverá estar organizada de forma a tirar partido dos mesmos.

O crescimento e sucesso das organizações dependem da posse e do uso efetivo de recursos heterogêneos e únicos ou de relacionamentos (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984, Peteraf, 1993, Rumelt, 1984). Os recursos estratégicos que a empresa se deve esforçar por deter ou desenvolver, podem ser definidos como ativos (tangíveis e intangíveis) que são ligados de forma semipermanente à empresa.

Os recursos das empresas são todos “os atributos, ativos, capacidades, informações processos organizacionais e conhecimentos controlados pela empresa que permitem conceber e adotar as estratégias que melhorem a eficiência e efetividade (Barney, 1991, p.101).

Contudo, deter os recursos específicos não garante vantagem competitiva, é necessário que as empresas identifiquem estes recursos e desenvolvam estratégias adequadas para

alavancar a vantagem que deriva destes mesmos recursos no mercado (Barney, 1991), devem ser apropriadamente geridos para produzirem valor. As opções das empresas não são apenas em função das oportunidades, mas pela forma como organiza os seus recursos.

A competência para organizar e combinar os recursos é fundamental, no sentido de alicerçar o desenvolvimento e progresso da empresa, sendo que quanto maior for a versatilidade de recursos, mais rápido é o crescimento das empresas (Sapienza *et al.*, 2006). Assim, como existe uma relação entre uma empresa que detenha uma maior quantidade de recursos, ao nível de conhecimentos tecnológicos e comerciais e sua entrada precoce em mercados externos (Schoenecker e Cooper, 1998).

#### **4.4.2 Knowledge Based View**

Para a KBV, *Knowledge Based View*, as vantagens competitivas assentam exclusivamente em recursos intangíveis, sendo o conhecimento o recurso fundamental e estrategicamente mais importante da empresa (Grant, 1996). As bases de conhecimento e recursos heterogêneos entre as empresas são efetivamente decisivas para o alcance de vantagem competitiva sustentada (DeCarolís e Deeds, 1999; Winter e Szulanski, 1999).

O conhecimento acumulado de, por exemplo, um *designer* é efetivamente um recurso valioso da empresa e simultaneamente difícil de imitar. Assim, o *design* criativo desenvolvido pelas organizações gera valor junto dos consumidores, logo vantagem competitiva.

Deste modo, Kogut e Zander (1992) enfatizaram a importância estratégica do conhecimento como uma fonte de vantagem, tendo estabelecido as bases para uma teoria da empresa. Para estes autores, o que as empresas fazem melhor comparativamente aos mercados é a criação e transferência de conhecimento dentro da organização. Uma vez que a criação de novos conhecimentos depende das capacidades e princípios organizativos existentes, o conhecimento da empresa evolui com a dependência do percurso percorrido ou *path-dependent*, através da replicação e recombinação dos conhecimentos existentes.

No que poderia constituir a base para uma teoria da estratégia, os autores também argumentam que a capacidade de replicar conhecimento determina a taxa de crescimento da empresa, mas que a replicação também facilita a imitação pelos concorrentes. Portanto, as empresas são capazes de crescer e dissuadir imitação competitiva apenas por continuamente recombinarem os seus conhecimentos e aplicá-los a novas oportunidades de mercado. Por outras palavras, num ambiente competitivo, desempenho de nível superior só pode ser sustentado através da inovação contínua.

#### **4.4.3 Teoria das Capacidades Dinâmicas**

A TCD, *Teoria das Capacidades Dinâmicas*, visa a distinção entre recursos e capacidades, focalizada no processo dinâmico do seu desenvolvimento.

As capacidades dinâmicas são as rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais os gestores alteram a sua base de recursos, adquirindo, integrando e recombinao os recursos para gerarem novas estratégias de criação de valor (Eisenhardt e Martin, 2000). São igualmente consideradas como a habilidade de uma empresa integrar, construir e reconfigurar as suas competências internas e externas para se adaptar rapidamente às mudanças ocorridas no ambiente que a rodeia (Teece *et al.*, 1997).

A competitividade de uma empresa está dependente da capacidade que esta tem em conceber e recriar competências que permitam desenvolver produtos ou serviços antes e com menores custos que os seus concorrentes. Essa capacidade em alcançar novas formas de vantagem competitiva é entendida como uma capacidade dinâmica.

Designa-se por “capacidade” uma vez que dá ênfase à gestão empresarial no sentido de adaptar, integrar e reconfigurar competências e recursos para fazer face às novas exigências do mercado. A renovação contínua e inovação das competências a nível organizacional, fruto das constantes mudanças das características do ambiente em que a empresa está inserida, dá o mote a “dinâmicas” (Winter, 2002).

Para as empresas se manterem alinhadas e alcançarem vantagem competitiva, através da habilidade e agilidade para empreenderem formas inovadoras, necessitam de recriar competências. De acordo com Nelson e Winter (1982) esta abordagem é profícua para a

análise das mudanças radicais ou incrementais, *timings* de entradas ou saídas de mercados, assim como, a diversificação das empresas.

#### **4.4.4 *Competence Based View***

No início da década de 90 surgiu uma teoria - ***Competence Based View*** (CBV), que explica como é que as empresas podem desenvolver vantagem competitiva sustentável de modo sistemático e estrutural, baseada em competências. Trata-se de um enquadramento teórico de integração, que incorpora assuntos económicos, organizacionais e comportamentais, numa estrutura que é dinâmica, sistemática, cognitiva e holística (Sanchez e Heene, 2004).

Na abordagem CBV as competências, são definidas como a habilidade para sustentar a implementação coordenada de recursos, no sentido de apoiar as empresas a atingir os seus objetivos. Prahalad e Hamel (1990) consideraram que a competência-chave (*core competence*) é a função que estuda a organização da empresa combinando a competência tática que os vários tipos de competências e recursos produzem.

Para ser sustentável, uma competência deve estar alinhada com a dinâmica do ambiente externo, permitindo que uma organização mantenha a capacidade de criar valor no mercado, mesmo quando as alterações ocorrem pelas preferências de mercado e tecnologias disponíveis (Sanchez e Heene, 2004).

A capacidade de gerir a natureza sistémica das organizações e as suas interações com outras organizações, deve estar incluída nas competências de uma organização. Em primeira instância, as competências exigem uma habilidade para coordenar os recursos específicos da organização, sob o seu controlo direto, nos processos de criação de valor através da criação de produtos. Além disso, envolve o acesso e coordenação de importantes recursos da organização que se encontram para além da organização, como fornecedores de materiais e componentes, distribuidores, consultores, instituições financeiras e os clientes (Sanchez e Heene, 2004).

#### **4.4.5 Quatro correntes centradas em recursos**



As correntes estratégicas com base em recursos, defendem que os mesmos conduzem à vantagem competitiva das empresas. Os recursos são definidos como ativos tangíveis e intangíveis das empresas (Helfat e Peterhaf, 2003), sendo as capacidades encaradas como processos intangíveis. Na literatura a terminologia de recursos e capacidades, é frequentemente fundida, sendo que recursos, competências, ativos, conhecimento e capacidades, são *designados* para fazer referência ao mesmo conceito. Os recursos incluem processos integrados e valores (Christensen *et al.* 1996), conhecimento sistêmico baseado em recursos (Miller *et al.*, 1996), conhecimento associado com patentes (Mowery *et al.* 1996), rotinas incorporadas (Nelson e Winter, 1982) e *interfaces* (Tripsas, 1997) e a arquitetura do conhecimento organizacional (Henderson *et al.*, 1990). É de ressaltar que no ponto de vista da RBV, os recursos são todos os ativos, capacidades, atributos, informação, processos organizacionais e conhecimento controlados por uma empresa (Barney, 2001).

Sob outra perspectiva os recursos podem ser vistos como capital financeiro, *core knowledge* (Henderson *et al.*, 1990), conhecimento e habilidades individuais (Tripsas, 1997) e conhecimento discreto e recursos baseados na propriedade (Miller *et al.*, 1996).

As capacidades podem ser partilhadas entre várias organizações com ligações diretas, contudo, estas não são facilmente copiadas pela concorrência devido à dependência do trajeto percorrido ou “path dependence”, deseconomias de compressão de tempo e capacidade de interconexão (Dierickx *et al.*, 1989), o que indica que as capacidades serão mais úteis no ambiente específico de inovação em que as mesmas foram desenvolvidas.

Assim questiona-se como é que as organizações desenvolvem os recursos as capacidades necessárias para atingir vantagem competitiva num contexto de mudança constante e dinâmica. A RBV e a TDC podem ajudar a responder, uma vez que, a primeira evidencia que é através da preparação e organização dos recursos críticos – modelo VRIO, que as empresas atingem vantagem competitiva sustentável (Barney, 2001). Este modelo defende que, adicionalmente à propriedade de recursos valiosos, raros e inimitáveis, a empresa deverá estar, ou ser, organizada de forma a tirar partido desses mesmos recursos. Já a TDC (Eisenhardt e Martin, 2000; Teece *et al.*, 1997) que pode ser entendida com uma extensão da RBV, dada a envolvente externa que introduziu, dá enfoque não só aos recursos internos, como externos, consistindo na capacidade da organização, através das suas capacidades, fazer face a mudanças

externas e para se adaptar rapidamente às transformações ocorridas no ambiente que a rodeia.

Efetivamente, quanto melhor a aptidão das organizações conquistarem a capacidade de construir, integrar e reconfigurar os seus recursos tangíveis e intangíveis, competências e capacidades interna e externamente, mais competitivas serão as empresas.

Semelhante à ideia de lógica dominante (Prahalad e Bettis, 1986), a partilha de recursos é mais por defeito, e como tal, em certos ambientes de inovação, uma empresa realmente necessita de prevenir proactivamente a partilha dos seus recursos com um novo empreendimento (Christensen, 2000; Henderson *et al.*, 1990).

## **4.5 Correntes Baseadas em Recursos e a Internacionalização**

### **4.5.1 Inibidores das empresas nos mercados externos**

Uma das motivações de internacionalização regista-se geralmente, nas empresas que apresentam vantagens competitivas sustentáveis no seu mercado doméstico, relevando uma maior apetência por transferir essa vantagem para mercados externos, no sentido de incrementar a sua rentabilidade (Madhok, 1997), pelo que, a partir do momento em a decisão de expansão externa é tomada, a mesma deverá estar de acordo com as vantagens competitivas da empresa (Andersen e Kheam, 1998).

Como preservação e a maximização de valor está na essência da RBV, a decisão de entrada também é motivada por perspectivas de melhorar ou desenvolver capacidades e recursos específicos da empresa, como geradores de lucro e valor que contribuem para a sua vantagem competitiva (Madhok, 1997).

Contudo, o impacto da internacionalização pode resultar em alguns entraves e constrangimentos ao desempenho das empresas no exterior. As perdas decorrentes da falta de capacidade de inserção no país de acolhimento têm sido resumidas como *liability of foreignness*<sup>5</sup> (Hymer, 1976; Zaheer, 1995), as empresas que operam no estrangeiro encontram impedimentos inevitáveis que os concorrentes do país de acolhimento não têm.

---

<sup>5</sup> Constrangimento de ser uma empresa estrangeira no mercado-alvo de internacionalização

A literatura sobre a *liability of foreignness* enfatiza que os recursos de um país de acolhimento, muitas vezes não estão disponíveis para as empresas de outros países. (Mezias, 2002), havendo, pois, benefícios negados às empresas estrangeiras que são usufruídos exclusivamente por empresas nacionais. Na verdade, a rentabilidade ou mesmo sobrevivência das empresas estrangeiras pode ser afetada negativamente por uma variedade de fatores. Estas desvantagens possuem quatro principais origens (Zaheer, 1995): distância espacial (ou seja, logística, coordenação, comunicação e monitorização, executada a grande distância e em diferentes fusos), falta de raízes de país de acolhimento (acarretando custos superiores em ensino e aquisição de conhecimento), falta de legitimidade do país de acolhimento (resultando em maior custos na construção e solidificar a reputação da empresa) e restrições de país de origem (por exemplo, restrições de exportação de alta tecnologia).

Estes efeitos foram identificados em vários níveis de desempenho (por exemplo, rentabilidade, crescimento, eficiência, exposição aos processos de trabalho) e em vários setores (DeYoung e Nolle, 1996; Hasan e Hunter, 1996; Mezias, 2002; Miller e Parkhe, 2002; Sofka e Zimmermann, 2005; Zaheer, 1995; Zaheer e Mosakowski, 1997; Zaheer e Zaheer, 1997).

Se por um lado, a expansão internacional exige recursos e capacidades dinâmicas para compensar a desvantagem da empresa ser estrangeira num país de acolhimento e manter a posição competitiva a par com os seus rivais locais e outros concorrentes estrangeiros. Por outro lado, a expansão internacional fornece novas oportunidades para uma empresa para extrair os retornos dos recursos atuais e construir novos recursos.

Por conseguinte e no seguimento dos constrangimentos de ser estrangeiro, Hymer (1976), demonstrou que é necessário que as empresas possuam as suas próprias vantagens competitivas para compensar as consequentes desvantagens naturais de operar em ambiente estrangeiro.

A RBV ajuda a especificar a natureza dos recursos necessários para superar a limitação de ser estrangeiro e as consequentes barreiras á entrada, bem como fornece uma ponte para investigar os recursos que fornecem a base para o produto e diversificação internacional.

Segundo esta abordagem, os recursos – ativos tangíveis e intangíveis controlados pelas empresas que lhe permitem o desenvolvimento de estratégias (Barney, 2002), somente

tem potencial para gerar valor económico se forem usadas para algo, ou seja, a gerar e implementar estratégias (Porter, 1991). Dentro de uma determinada organização podem apresentar-se diferentes níveis de recursos, que podem ser usados para implementar estratégias de criação de valor, como a redução de custos face à concorrência. Como tal, os recursos envolvem estratégias de criação de valor, abordando a mercados específicos e clientes, conduzindo finalmente a uma vantagem competitiva.

Na abordagem dos recursos VRIO (*Valuable, Rare, Inimitable e Organization*) assume-se que é através da organização interna que a empresa transforma recursos em vantagens competitivas. Contudo, mesmo que a organização possua recursos valiosos, raros e inimitáveis, mas se não tiver a capacidade organizativa de tirar partido dos mesmos, não conquistará vantagem junto da concorrência (Barney, 1995). Este autor (1991) defende que os recursos, para terem potencial para gerar vantagem junto da concorrência, devem ter quatro características:

1. Valor: Os recursos quando geram valor possibilitam que a empresa conceba e desenvolva e ponha em prática estratégias. Pelo contrário, se os recursos não gerarem valor não serão considerados ou tidos como relevantes e consequentemente, não são passíveis de potenciar a evolução da empresa;
2. Raridade: Quando a empresa é capaz de conceber e implementar uma estratégia que crie valor, e a mesma não pode ser posta em prática por um grande número de concorrentes, significa que tem recursos raros junto dos seus atuais e potenciais competidores, e como resultado detém vantagem competitiva sobre os mesmos;
3. Inimitabilidade: Os recursos são de difícil imitação quando são (a) o resultado de evolução histórica (Dierickx e Cool, 1989); quando (b) a origem da vantagem competitiva não é de fácil identificação, nesta relação de ambiguidade causal, os recursos estão menos expostos, logo mais difíceis de imitar (Barney, 1995; Dierickx e Cool, 1989); (c) se forem socialmente complexos, de serem manipulados e geridos pelas empresas; (d) se existirem direitos legais de propriedade sobre os recursos, como é caso, dos patenteados que não podem ser copiados (Wills-Jonhson, 2008); (e) a falta de experiência que pode conduzir a um lento e demorado processo de imitação, *designado* por efeito de deseconomias de compressão de tempo (Wills-Jonhson, 2008). Os recursos valiosos e raros têm potencial para criarem vantagem competitiva, todavia, se os

mesmos forem facilmente imitáveis, a concorrência rapidamente os copiará, retirando a vantagem inicial que existia;

4. Organização: A empresa necessita de processos organizativos para integrar e tirar partido de recursos tangíveis ou intangíveis, que são valiosos, raros e difíceis de imitar.

Assim, à luz da RBV, a empresa tem vantagem competitiva quando simultaneamente implementa uma estratégia que cria valor, fazendo com que a mesma não possa ser implementada pela concorrência, e os benefícios resultantes da implementação não consigam ser replicados por atuais e potenciais concorrentes.

A noção de vantagem competitiva é definida como a vantagem que uma empresa detém se conseguir criar valor económico na envolvente em que se insere, estando associado a conceito de valor económico (Barney e Hesterley, 2010; Peteraf e Barney, 2003). Assim na ótica da RBV esta definição de vantagem competitiva pode ser alcançada através dos resultados conseguidos pela empresa ao utilizar recursos valiosos de uma forma mais eficiente que os rivais, sendo o custo económico do produto/serviço inferior ao da concorrência, fazendo com que a empresa possa oferecer o mesmo valor percebido por um custo inferior e através do aumento de benefícios percebidos pelos clientes (por exemplo, através do uso de recursos valioso para diferenciar a oferta). A aquisição de vantagem competitiva pode igualmente ser alcançada através do uso eficiente dos recursos valiosos e simultaneamente com o incremento de benefícios percebidos pelos consumidores (Peteraf e Barney, 2003).

Prahalad e Hamel (1990), argumentam que informação baseada por ativos invisíveis, tais como tecnologia, confiança dos clientes, imagem de marca, cultura corporativa e competências de gestão, são os recursos reais da vantagem competitiva, porque são difíceis e demorados de acumular e difícil de imitar, podendo ser usados de várias formas simultaneamente.

Em suma, “uma empresa tem uma vantagem competitiva se for capaz de criar mais valor económico do que o concorrente marginal, no contexto da indústria que se insere” (Peteraf e Barney, 2003, p. 314).

## 4.6 Conclusão

Na presente investigação é explorada uma possível explicação para a defender a tese, de que a inovação e o *design*, como recurso estratégico e interno das empresas, é um fator crítico de sucesso facilitador para a internacionalização das empresas nacionais. Contudo, no percurso percorrido pelas empresas na senda da internacionalização encontram obstáculos que complicam e dificultam o seu trajeto. Assim para contextualizar no estudo foi considerado que existem fatores que podem facilitar ou complicar a internacionalização das empresas em causa. Existem então fatores que têm efeito mediadores, como a inovação e o *design*, ou até mesmo a *liability of foreignness*, conforme figura 4.2.

Estabelecendo a ligação do enquadramento da estrutura de análise da tese com sua estrutura global, retratada na figura 1.1, fica clara da revisão bibliográfica efetuada, no sentido de perceber melhor os fenómenos e eventos detetados, com base nos dados empíricos recolhidos.

Em forma de resumo, foi estudada a literatura existente sobre a temática de inovação e mudança organizacional a qual também destaca que a relevância dos recursos das empresas é limitada, variando conforme as alterações do ambiente competitivo (Tushman e Anderson, 1986). Da mesma forma, Henderson e Clark (1990) e Tripsas (1997) também demonstraram que o valor e a utilidade dos recursos e capacidades das empresas varia de acordo com o ambiente de inovação.

O *design* exprime a criação de uma ideia, um plano ou uma forma como o objeto pode ser feito podendo ser, assim um recurso estratégico da empresa, catalisando vantagem competitiva, tornando-se potencialmente crítico para o sucesso das empresas, resultando em fatores facilitadores da internacionalização.

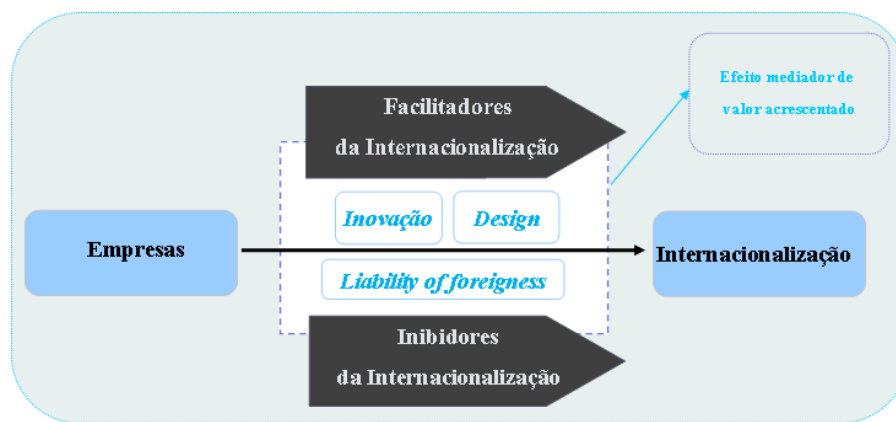
As empresas que apresentam vantagens competitivas sustentáveis no seu mercado doméstico, revelando uma maior apetência por transferir essa vantagem para mercados externos, no sentido de incrementar a sua rentabilidade, é um fator de motivação e facilitador para a expansão externa (Madhok, 1997).

Contudo, existem alguns entraves e inibidores à entrada empresas que operam no estrangeiro, que resultam em perdas decorrentes da falta de capacidade de inserção no

país de acolhimento e que têm sido resumidas como *liability of foreignness*<sup>6</sup> (Hymer, 1976; Zaheer, 1995). Por outro lado, dada a existência dos fatores inibidores da internacionalização, é necessário que as empresas possuam as suas próprias vantagens competitivas para compensar as consequentes desvantagens naturais de operar em ambiente estrangeiro (Hymer, 1976).

A figura 4.1 pretende ilustrar a estratégia seguida no desenvolvimento para tese, no sentido de criar uma estrutura condutora da análise da investigação.

**Figura 4.1 – Estrutura da análise da tese**



Fonte: Elaboração própria

<sup>6</sup> Constrangimento de ser uma empresa estrangeira no mercado-alvo de internacionalização

## Capítulo 5 – Questões de investigação e metodologia *Design*

### 5.1 Introdução e objetivo central do trabalho

Este capítulo tem como objetivo expor e discutir as escolhas metodológicas que orientaram a condução da investigação empírica desta dissertação. Pretende-se explorar de que forma é que a revisão bibliográfica efetuada nos capítulos anteriores permitiu a construção de um enquadramento teórico para explicar de que forma é que a inovação através do *design*, como recurso estratégico, pode ser um fator crítico de sucesso para a internacionalização.

Deste modo, dado que esta investigação foi desenvolvida num enquadramento teórico consubstanciado em dados, e após a revisão da literatura existente foram seguidamente propostas um conjunto de proposições que servem de base para a análise empírica da realidade:

1. Cada empresa desenvolveu as suas próprias capacidades para gerar vantagem competitiva;
2. A vantagem competitiva existente estimulou a internacionalização;
3. Os recursos e capacidade, como a de inovação e o *design*, são críticos para o alcance de vantagem competitiva.

As secções seguintes incluem análise da escassez de literatura que relacione, como a inovação e *design*, estimulam a internacionalização (4.2), a questão de investigação no ponto 4.3, assim como, a teoria e a aplicação da pesquisa qualitativa do método *Grounded Theory* ou Teorias Emergentes e da metodologia de *Systematic Combining* na secção 4.4, como enquadramento que combina os estudos teóricos e empíricos.

### 5.2 Escassez de estudos sobre o *design* criativo e internacionalização

A importância do *design* enquanto ferramenta estratégica de negócios é cada vez mais percecionada pelas empresas nacionais, o que tem ajudado. A sua incorporação nas políticas e estruturas das empresas parece incrementar de forma sustentada o



crescimento das vendas, interna e externamente. Contudo, de acordo com o nosso conhecimento não existem pesquisas similares, sejam a nível nacional ou internacional, que estabeleçam um procedimento correto de boas práticas, bem como, uma base de confrontação para o investigação.

### **5.3 Questão de investigação**

Assumindo a importância da inovação como elemento impulsionador da promoção da competitividade, esta pesquisa tem como objetivo responder à seguinte questão central, *de que forma a inovação através do design criativo pode ser uma estratégia de sucesso para que as empresas exportadoras da indústria portuguesa se diferenciem no mercado internacional?*

O objetivo deste trabalho foi rever de forma analítica os fatores críticos de sucesso das empresas no processo de internacionalização, incluindo as motivações e obstáculos à internacionalização, as formas de internacionalização, os métodos de entrada, acesso aos mercados e a estratégia baseadas em recursos, de empresas do setor industrial português.

Este estudo qualitativo foi exploratório, desenvolvido através do recurso a entrevistas de profundidade, assim como, outras fontes de informação, no sentido de retirar deduções que possam ser úteis para a internacionalização de outras empresas. O acesso a várias fontes de informações permitem triangular informações empíricas com outras recolhidas em publicações setoriais, imprensa e outras bibliografias, conseguindo-se assim uma maior validação de todo o trabalho.

### **5.4 Opção metodológica**

A opção que motivou a escolha da metodologia qualitativa das Teorias Emergentes (*Grounded Theory*) e uma abordagem de *Systematic Combining*, deve-se à ausência de uma base teórica suficientemente forte para construir um modelo de análise que explique se os recursos como a inovação e o *design* criativo estimulam a internacionalização das empresas.

A *Grounded Theory* é uma teoria indutiva baseada na análise sistemática dos dados sendo que o que mais a diferencia de muitas outras pesquisas é que é explicitamente emergente. Esta teoria surgiu há mais de 30 anos, por Glaser e Strauss (1967) na obra *The Discover of Grounded Theory: Strategies for qualitative research*, com o objetivo de criar uma ligação mais estreita entre a teoria e realidade estudada, contudo, sem nunca colocar de parte o papel ativo do investigador neste processo.

Esta metodologia não é dedutiva-hipotética, ou seja, não testa hipóteses, mas é abdutiva (implica análise teórica) e tem por objetivo, descobrir a teoria implícita nos dados (Glaser, 1998). A *Grounded Theory* centra-se na construção da teoria e não na sua verificação, havendo um contínuo diálogo entre os conceitos, as relações e os dados, que são normalmente reformulados ao longo da investigação (Ragin, 1987).

Nas fases iniciais de desenvolvimento do método da *Grounded Theory*, o investigador não devia conduzir uma revisão da literatura inicial devendo fazer a sua aproximação à realidade partindo do zero (Glaser e Strauss, 1967). A teoria emergente é derivada de um elemento significativo dos processos de recolha e análise de dados com influência da literatura relevante.

No entanto, segundo Dubois e Gadde (2002, p. 559) não leva a cabo qualquer revisão prévia de toda a literatura pode "representar obstáculos para o processo desejado". Portanto, Dubois e Gadde (2002) encontraram um novo enquadramento de conexão entre a teoria e o estudo empírico intitulado de *Systematic Combining*, que surge da *Grounded Theory*. Nesta abordagem há uma identificação prévia da literatura e o processo desenrola-se através da combinação sistemática onde o modelo de análise teórico, o trabalho de campo e a análise de caso progridem concomitantemente, sendo especialmente útil para o desenvolvimento teórico.

Os estudos de caso são a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo 'como' e 'porquê' (Yin, 2001), quando a análise da investigação não necessita de controlo sobre os eventos comportamentais e quando o enfoque se encontra em fenómenos contemporâneos. Yin (2001) define um estudo de caso como uma pesquisa empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto real, quando as fronteiras entre fenómeno e contexto não são bem claras, que são o caso do problema estudado que envolve um fenómeno (uso da inovação e do *design* criativo integrado na indústria como ferramenta estratégica) relacionado a um contexto (setor industrial exportador).

A entrevista é uma das mais relevantes fontes de informação para um estudo de casos, salientando que respondentes bem informados podem facultar informações essenciais para uma determinada situação, auxiliando a nomear outras fontes significativas de evidências (Yin, 2001). Por conseguinte, o estudo de casos é aconselhado em contextos compostos por um universo limitado, tendo por objetivo estudar e conhecer melhor uma situação real. O problema de investigação proposto enquadra-se nesta definição, na medida em que se pretende pesquisar porque o *design* e a inovação, como recursos e capacidades, podem criar vantagem competitiva sustentável, capaz de estimular a internacionalização de indústrias portuguesas.

Assim, segundo Yin (2009, p. 4), quanto mais as perguntas procuram obter respostas para explicar uma situação presente, do tipo “como” e “porquê”, maior a adequabilidade para o uso de estudo de casos, obtendo um maior detalhe na análise. Deste modo e face às dinâmicas existentes nesta investigação o estudo de múltiplos casos é o mais conveniente, para responder à pergunta de investigação, quando o investigador se depara com conhecimentos inconsistentes, servindo para revelar o que está na base de um fenómeno sobre o qual existe escassez de conhecimento. Conforme, referido anteriormente, existem estudos em número escasso que identifiquem como é que a inovação em *design* criativo gera vantagem competitiva e são consequentemente facilitadores de internacionalização.

O número de estudos de casos selecionado é múltiplo, com base na lógica da replicação, na qual os casos são tratados como se fossem um conjunto de vivências, com o intuito de confirmar ou refutar um conjunto de observações (Yin, 2009). A opção por “*multiple case study*” resulta numa melhor e mais generalizada teoria indutiva suportadas em dados – “*Grounded Theory*” (Glaser e Strauss, 1967). No estudo em questão analisaremos cinco casos, o que se revela ser bastante aceitável, uma vez que se fossem menos dificultaria a generalização da teoria, assim como, se fossem em número excessivo complicaria a gestão da análise.

## **5.5 Estratégia de pesquisa**

Particularmente importante nas análises qualitativas do estudo de caso, o formato exclusivo de possibilitar que o leitor avalie se a análise do caso apresentada pelo

investigador corresponde a padrões metodológicos com relevância é tornar a análise o mais transparente (George e Bennett, 2005).

No seguimento deste raciocínio, traçam-se as várias fases da estratégia de pesquisa, sendo que, a primeira visou a definição das questões a estudar, seguida da unidade de análise, os casos selecionados e a sua análise.

### **5.5.1 Unidade de análise**

Uma outra variável do estudo reside na definição da unidade de análise, também designada por o “caso”, que segundo Yin (2009), é importante ter em linha de conta as perguntas de investigação. Logo, se a pergunta é *De que forma a inovação através do design pode ser uma estratégia de sucesso facilitadora/estimuladora para a internacionalização das empresas exportadoras da indústria portuguesa?*, definimos a empresa como unidade de análise principal, visto que teremos que analisar os recursos como a inovação e o *design* de cada uma das quatro empresas estudadas.

### **5.5.2 Seleção de casos**

A seleção de casos é uma etapa de primordial importância para a realização do trabalho de campo. A regra fundamental para a seleção de um caso deve ser a sua acuidade para os objetivos do estudo (George e Benett, 2005), destacada pela relevância do potencial de aprendizagem face a esses objetivos (Dubois e Gadde, 2002).

Procurou-se que os casos selecionados cumprissem esses princípios de relevância e de potencial de aprendizagem. Assim, os casos eleitos podem ter a função de: (a) replicar casos anteriores ou de estender a teoria, (b) podem ser escolhidos para preencher uma categoria teórica ou (c) para exemplificar casos polarizados (Eisenhardt, 1989). É defendido por Dubois e Gadde (2002) que, as possíveis diferenças e respetivas explicações que se podem encontrar entre os casos são mais aliciantes, do que as suas semelhanças, pelo que, se conclui ser de todo o interesse estudar casos com contrastes.

Uma vez determinada, em traços gerais, a conceção da investigação, procedeu-se à seleção das empresas para a realização dos estudos de caso, que foi efetuada a partir dos seguintes aspetos chave:

1. As empresas escolhidas serem nacionais, uma vez que, a análise do caso prevê medir as capacidades das empresas no mercado doméstico, e como se tornam competitivas, bem como se tenta garantir que a sua internacionalização resultava exclusivamente da autonomia e atividade económica e não estava dependente de ligações financeiras secundárias;
2. Os casos eleitos serem exportadores, no seguimento do 1º critério, verificar se as capacidades e recursos adquiridos no país de origem estimularam ou não as exportações;
3. As empresas selecionadas deveriam ser portadoras de uma vantagem competitiva, podendo ser, preliminarmente, avaliada através de indicadores como uma boa perceção da qualidade do *design* criativo ou aumento sistemático do volume de negócios. A verificação deste critério foi efetuada através da recolha de informações em publicações e dados disponíveis na internet.
4. As empresas deveriam ser maduras, no sentido de avaliar o desenvolvimento de recursos, como fatores críticos de sucesso para a internacionalização das mesmas.

Esta fase foi a mais difícil, uma vez que, foram recebidas várias recusas, e muitas empresas nem sequer responderam, daí o tempo despendido ter sido muito mais do que o inicialmente previsto.

Em qualquer investigação a acessibilidade das empresas e das pessoas a entrevistar condiciona a sua exequibilidade (Rubin e Rubin, 1995). Para a seleção dos casos era absolutamente importante obter previamente informação das empresas (se era industrial, início de atividade, contacto, perfil exportador, informações, dados estatísticos, posicionamento no mercado). Seguidamente, antes de contactar qualquer empresa era desenvolvida uma breve análise da informação disponível na Internet, publicações, *podcasts* de rádio e em revistas e jornais.

Inicialmente as empresas selecionadas eram apenas do setor industrial do calçado nacional, mas como cerca de 20 empresas selecionadas, somente três aceitaram fazer parte do projeto de investigação, foi necessário diversificar o setor em estudo. Deste

modo, foram auscultadas empresas da indústria de materiais de construção, da iluminação e do mobiliário, tendo destas aceite uma de pavimentos e revestimentos cerâmicos e outra de mobiliário de luxo.

Ultrapassada esta primeira dificuldade, efetuou-se uma análise confirmatória dos critérios reunidos na fase anterior.

### 5.5.3 Recolha de dados

A regra mais importante para a recolha de dados, segundo George e Bennett (2005), é relatar de que forma é que os dados foram criados e como foram obtidos.

Na recolha de dados houve a preocupação de procurar tipologias diferentes de elementos (quadro 1.6), para numa fase de análise procedermos à sua triangulação, com o objetivo de suportar os factos relevantes de cada um dos estudos de caso em mais do que uma peça de evidência. Os dados foram recolhidos a partir de três fontes fundamentais: entrevistas, documentos da empresa e artigos de imprensa, conforme o quadro 5.1. De todas estas fontes, as entrevistas são claramente preponderantes sobre todas as outras.

**Quadro 5.1 – Fontes de dados**

Fontes de dados	NOME DA EMPRESA				
	CALAFE	FELMIN I	HELSA R	JETCLAS S	RECE R
<b>Entrevistas</b>	1	1	1	1	1
<b>Documentos da empresa</b>	1		1		2
<b>Artigos de imprensa/Internet</b>	7	6	9	12	11

Fonte: Elaboração própria

Uma das vantagens associadas aos estudos de caso (Bonoma, 1985; Eisenhardt, 1989; Yin, 1994) é o uso de fontes de dados múltiplas, na medida em permitem a compreensão das entidades ou fenómenos a estudar, profunda e holisticamente. Estas fontes múltiplas são igualmente associadas a uma credibilidade superior, na medida em que possibilitam a triangulação dos dados recolhidos, bem como, fornecem uma mais

elevada consubstanciação das conclusões produzidas na investigação (Eisenhardt, 1989), permitindo confirmar a informação e evitar más interpretações (Yin, 1994). No entanto, Dubois e Gadde (2002) contestam a utilização de fontes múltiplas com o objetivo primordial de atestar o rigor dos dados, considerando que ela pode antes servir para revelar aspetos desconhecidos ao investigador, isto é, para descobrir novas dimensões do problema em investigação.

De todas estas fontes, as entrevistas pessoais semiestruturadas dirigidas aos responsáveis das empresas selecionadas são claramente preponderantes sobre todas as outras. Estas entrevistas duraram entre 80 minutos e 120 minutos, foram gravadas, exceto a primeira (HELSAR), para posterior transcrição e envio aos informantes para confirmação e autorização de utilização das informações para a presente investigação, bem como, foi assegurada a confidencialidade de informações quando pedida.

Com o objetivo de evitar os enviesamentos, as informações recolhidas nas entrevistas foram sempre que possível trianguladas e enriquecidas com outras fontes de dados, nomeadamente com documentos de arquivo e artigos de imprensa, da especialidade e da Internet. As entrevistas seguiram um modelo semiestruturado com a utilização de um guião, que permitiu orientá-las para os pontos essenciais de investigação, apesar de nem sempre ser possível seguir a sequência predeterminada através da formulação de todas as questões e sempre na mesma ordem. A partir do momento que o informante começa a narrar a evolução da empresa, torna-se complexo seguir a ordem, o que não implica que todas as informações necessárias não fossem reunidas e devidamente compiladas.

O quadro 5.2 concentra todas as informações básicas das entrevistas efetuadas, nomeadamente, número, a empresa, setor, o nome e o cargo do informante antiguidade, a data e duração das mesmas.

**Quadro 5.2- Lista das informações das entrevistas**

#	NOME DA EMPRESA	SETOR DE ATIVIDADE	INFORMANTE	INICIO ATIVIDADE	Data da entrevista pessoal	Duracao
1	<b>Helsar</b>	Calçado (feminino)	Patrícia Correia	1979	15-06-2012	120 min
2	<b>Felmini</b>	Calçado (feminino)	Joaquim M. da Silva	1973	20-07-2012	90 min
3	<b>Recer</b>	Pavimentos e Revestimentos cerâmicos	Daniel Santos	1977	20-07-2012	90 min
4	<b>Calafe</b>	Calçado (feminino e masculino)	Joaquim Carvalho	1981	14-09-2012	80 min
5	<b>Jetclass</b>	Mobiliário de luxo	Filipe Silva	1992	14-09-2012	110 min

#### **5.5.4 Análise de dados**

Os dados recolhidos arrogam fundamentalmente uma natureza qualitativa, facto que por si só influencia a análise a que foram submetidos. A existência de uma estratégia de análise de dados é essencial à qualidade da investigação (Yin, 1994). Os dados foram recolhidos e procedeu-se, quase em simultâneo, a uma análise rápida, de forma a garantir flexibilidade no processo.

Depois de ordenados, os dados foram analisados, e submetidos a um processo de codificação por categorias, inferidas do modelo de análise e das questões e dimensões de investigação.

O processo de codificação e interpretação dos dados foi suportado pela utilização de um *software* de apoio às metodologias de análise qualitativas, - QSR NVIVO9, que permite armazenar os dados e organizá-los em estruturas hierárquicas de categorias que correspondem às necessidades específicas do investigador, ou seja, estruturar árvores de categorias (denominados nodos), a partir das quais os dados podem ser analisados.

Após a confirmação de que a codificação final foi efetuada de acordo com o rigor desejado (Miles e Huberman, 1984), passámos à análise cruzada dos casos. Nesta fase procurámos identificar padrões comuns que nos permitiram posteriormente concluir quanto a relações de causa-efeito. Os padrões comuns permitiram-nos igualmente desenvolver as proposições finais que nos levaram a uma proposta de modelo de desenvolvimento de novas capacidades geradoras de vantagem competitiva.

Em cada um dos estudos de caso, após identificados no contexto das entrevistas, os principais movimentos estratégicos, quais as capacidades geradoras de vantagem competitiva que a empresa tem, bem como da forma que essas capacidades foram criadas, foi desenvolvida uma primeira codificação dos conteúdos dos dados recolhidos.

#### **5.6 Conclusão**



Em suma, a metodologia qualitativa das Teorias Emergentes (*Grounded Theory*), numa abordagem de *Systematic Combining*, acabou por ser determinante uma vez que, não existe uma base teórica suficientemente forte para construir um modelo de análise que explique se os recursos como o *design* criativo estimulam a internacionalização das empresas. Assim, foi possível avaliar a sua adequação e a qualidade dos resultados produzidos, associado ao processo de recolha, análise e interpretação sistemática dos dados, bem como, acabou por permitir correlacioná-los com a teoria.

## Capítulo 6 – Análise de casos

### 6.1 Introdução

Este capítulo contextualiza o estudo do ponto de vista empresarial, caracterizando o sector industrial das empresas em estudo, com o objetivo de enquadrar o estudo empírico. Trata-se de um capítulo que recorre a dados de publicações que demonstram a relevância da indústria mobiliário, da indústria de calçado e da indústria de materiais de construção e seus componentes, focando-se particularmente em Portugal.

### 6.2 Enquadramento e caracterização integrada dos sectores em estudos

O calçado é, em termos industriais, o núcleo de um importante *cluster* da economia nacional que inclui também as indústrias de componentes para calçado e de artigos de pele, composta por cerca de 1.750 empresas que empregam aproximadamente 38.000 pessoas, distribuídas por dois polos principais, em Felgueiras/Guimarães e em Oliveira de Azeméis/Feira/S. João da Madeira.

O saldo comercial positivo da indústria de calçado concentra-se nos seus dois principais tipos de produto: o calçado de homem e de senhora em couro. O calçado de senhora atingiu, em 2009, um excedente da ordem dos 460 milhões de euros e o calçado para homem ultrapassou os 300 milhões (APICCAPS, 2010). As exportações portuguesas de calçado apresentam uma forte concentração geográfica: em 2009, 96% dirigiram-se ao continente europeu, fundamentalmente para cinco mercados (APICCAPS, 2010).

Nos últimos cerca de 20 anos, este setor sofreu de transformações profundas ao nível do número de empresas e do emprego, que foi parcialmente recompensado pelo desenvolvimento da indústria de componentes e a tendência para a incorporação de maior valor, para alcançar mercados que apreciam atributos distintivos, concebendo novas necessidades de materiais para responder a requisitos mais específicos, gerando novas oportunidades (APICCAPS, 2007).

É inquestionável a importância do sector do mobiliário e decoração no contexto da economia nacional, na criação de emprego e na fixação das pessoas nas regiões mais

desfavorecidas. É sem dúvida um dos sectores mais importantes da economia portuguesa.

O sector do mobiliário faz parte da fileira de madeira, responsável por 5,3% do VAB total da economia, 12% do PIB industrial, 9% do emprego industrial e 12% do total das exportações. Adicionalmente, a distribuição regional torna esta fileira essencial ao desenvolvimento rural e é uma das fileiras que utiliza recursos naturais renováveis nacionais (APEIEMP).

A fileira de madeira é responsável por cerca de 5.000 empresas, empregando 54.500 trabalhadores e atingindo um volume global de negócios de 1.700 milhões de euros, destacando-se a indústria do mobiliário, tanto no número de empresas, no número de trabalhadores, volume de vendas e na balança comercial. Segundos dados do INE, o sector do mobiliário emprega cerca de 34.000 trabalhadores, em mais de 2.500 empresas (APEIEMP).

Atualmente, 73% da produção nacional é para consumo interno, sendo que dos 185 milhões de euros de exportações, 80% têm como destino a União Europeia (EU 15). No grupo de países destino destacam-se a França (33%), a Espanha (31%) e o Reino Unido (9%) (APEIEMP).

No que diz respeito à evolução do sector nos últimos anos, verifica-se que os anos 90 foram de grande crescimento do consumo interno de produtos de mobiliário, como consequência do crescimento do mercado da construção civil e da alteração dos hábitos de consumo (APEIEMP).

O setor de materiais de construção é muito importante para a economia nacional, contudo, tem vindo a decrescer desde 2001, sendo que, em 2009, a produção nesse sector correspondia a 9,6% da produção nacional. Relativamente ao VAB deste sector de atividade, os dados de 2011 indicam que esse representa 6,29% do VAB total o que se encontra em linha com a média dos países europeus (6,5% em 2008) (Inci).

Para efeitos do presente estudo, as atividades industriais abrangidas por esta descrição serão referidas como a indústria cerâmica, como é o caso da empresa estudada (RECER). Os vários subsectores da indústria cerâmica integram um amplo leque de matérias-primas e de técnicas de fabrico, baseados nos produtos de cerâmica fabricados, como são, azulejos e ladrilhos, tijolos e telhas, louça utilitária e decorativa, produtos refratários e louça sanitária. Neste caso, vamos focalizar esta descrição no subsector de

pavimentos e revestimentos cerâmicos que inclui as empresas produtoras de azulejos, ladrilhos, mosaicos e placas cerâmicas (APICER).

Segundo dados de 2010 da APICER, neste subsetor existiam 45 empresas, das quais 42 ativas, com 4.161 trabalhadores. O total das vendas e prestação de serviços ascendeu a 401,1 milhões de euros, dos quais 223,3 milhões de euros (55,7%) constituíram exportações. De entre as exportações, 78,2% foram destinadas ao mercado comunitário e 21,8% ao mercado extracomunitário. Em 2010 os principais mercados de destino foram a França, Angola, Espanha, Alemanha e Reino Unido. O valor acrescentado bruto (VAB) deste subsetor foi de 129,2 milhões de euros. A análise do volume de negócios por localização geográfica mostra que a indústria de pavimentos e revestimentos está fortemente concentrada no distrito de Aveiro (87,6%).

### **6.3 Os casos em estudo**

As empresas estudadas empiricamente serão sumariamente caracterizadas por ordem alfabética, e não por ordem da recolha de dados. A descrição estrutura-se numa breve narrativa da história da empresa, os modos e motivações de internacionalização, bem como, as vantagens competitivas que as distinguem.

#### **6.3.1 CALAFE (J. Sampaio e Irmão, Lda.)**



A CALAFE, foi criada por dois irmãos em 1981, em Felgueiras. Contudo, pouco tempo depois, na altura o sócio principal, Joaquim Sampaio, convidou Joaquim Carvalho para sócio, após o seu irmão ter manifestado interesse em desvincular-se da empresa. Desde então, Joaquim Carvalho assumiu-se como o principal líder da empresa. O nome CALAFE provém da localização inicial das instalações da empresa, CAmpos de LAgares Felgueiras.

Com a experiência alcançada ao longo dos cerca de vinte anos a trabalhar pela via da subcontratação, a CALAFE, lançou a sua primeira marca própria, a EJECT.

Atualmente, detém duas marcas, a EJECT, criada em 2001, e a PROPHECY, criada em 2007. É composta por 115 trabalhadores e, em 2011 as vendas foram de 6 milhões de euros (2011), 55% dos quais já relativos às marcas próprias, destinada a um segmento médio-alto.

A percentagem de produção exportada é de 95%, sendo a Alemanha o maior mercado de destino da marca EJECT, seguido da França, Canadá, Holanda, Japão e Nova Zelândia. No início a internacionalização foi desenvolvida visto que,

*“A necessidade de expansão para mercado estrangeiro tornou-se eminente e a busca por participação em feiras internacionais. A nossa internacionalização foi efetuada em paralelo com o crescimento da empresa, ou seja, a partir do momento que nos apetrechamos tecnologicamente, e participamos como CALAFE, em feiras, tendo sido a 1ª em Inglaterra, Itália (MICAM) e Alemanha (GDS).”<sup>7</sup>*

Presentemente a origem da vantagem competitiva da CALAFE advém da combinação de três diferentes capacidades/recursos:

1. A flexibilidade produtiva, que lhe permite responder rapidamente a encomendas de muito pequena dimensão: “...se tiver um cliente que me pede um par de sapatos, eu meto esse par na produção”<sup>8</sup>;

A flexibilidade produtiva foi conseguida através do desenvolvimento de um projeto de alteração do *layout* da empresa, tendo as áreas produtivas sido redimensionadas e segmentadas, acompanhado pela aquisição de novos equipamentos, com o objetivo de flexibilizar o trabalho e de aumento da capacidade de resposta na produção de séries de pequena dimensão: “ a flexibilidade de equipamentos e pessoas que se vai harmonizando progressivamente...”<sup>9</sup>;

2. O desenvolvimento de novos produtos (DNP). Em 2011 a empresa desenvolveu, entre marca própria e em parceria com clientes, mais de 2000 novos produtos a nível de *design*, o que pressupõe uma grande capacidade de conceção criativa e

---

<sup>7</sup> - Transcrição da entrevista realizada a Joaquim Carvalho

<sup>8</sup> - *Ibidem*

<sup>9</sup> - *Ibidem*

*design: “...ao apresentar algo novo para vender, é importante que seja diferente e agradável ...”;*<sup>10</sup>

3. A marca EJECT, que foi desenvolvida a partir de 2000 e representou, em 2011, 55% do total de vendas da empresa, teve a sua origem no conhecimento adquirido através das empresas que os subcontratavam. Assim, decidiram desenvolver uma pequena coleção, que apresentaram pela 1ª vez em 2001, a clientes estrangeiros na empresa ou em feiras, como é o caso da Mocap (Feira de Calçado realizada em Portugal, na Exponor). *“Fui um dos primeiros, em 2000, a desenvolver e lançar em 2001 marca própria”*<sup>11</sup>. A EJECT foi desde o começo projetada como uma marca de moda urbana, enquadrada em conceitos como conforto e moda, agressividade, irreverência e cor, com o desígnio de satisfazer as necessidades de compradores que buscam moda com personalidade;
4. Design criativo desenvolvido pelo líder da empresa, que assume funções operacionais nessa área. No trabalho de criação, a CALAFE articula o conhecimento dos clientes que Joaquim Carvalho detém, assim como a sua criatividade e o seu *know-how* de modelação, à capacidade de conceção e de desenho do estilista contratado, conseguindo-se uma excelente conjugação de recursos. *“...no DNP espionamos o que o mercado oferece, acrescentando a nossa capacidade criativa...e depois temos designers/estilistas internos e subcontratados que recebem as minhas diretrizes...eu vejo uma determinada “coisada” dou-lhe uns toques e mando desenhar em volta daquilo, ...a ideia vai-se construindo, olhando para outras coisas, ...eu digo-lhes eu quero qualquer coisa em volta disto, desenha-me aí um sapato com isto assim-assim, ...ah não é bem assim pode fazer mais coisa...ok então avança...desenha um sapato ou um bota e lá esta o grupo construído à volta do DNP”*<sup>12</sup>. Este DNP feito totalmente “dentro de portas” traz vantagens, em detrimento da subcontratação que *“muitas vezes tenho que pegar nos desenhos e transformá-los e torná-los exequíveis e adaptados à realidade produtiva”*<sup>13</sup>. Conclui-se com base nesta capacidade que existe uma forte dependência à liderança de Joaquim Carvalho, patente no património de conhecimento acumulado pela dependência

---

<sup>10</sup> - *Ibidem*

<sup>11</sup> - Transcrição da entrevista realizada a Joaquim Carvalho

<sup>12</sup> - *Ibidem*

<sup>13</sup> - *Ibidem*

do percurso percorrido (path dependency) ao longo de cerca de 30 anos como colaborador e posteriormente socio da CALAFE.

### 6.3.2 FELMINI (J. Moreira Lda.)



Em 1973, a paixão pelos sapatos e pela moda, levou Joaquim Moreira da Silva, Administrador da empresa, à fundação da FELMINI. O nome surgiu da junção das três primeiras letras da cidade de Felgueiras, onde a fábrica se localiza, com a palavra MINI, que representa o calçado infantil. A FELMINI começou a fabricar calçado de criança, mas após um ano começou a especializar-se em calçado feminino.

Registou um volume de faturação em 2011 de 11.5 milhões de euros, conta com cerca de 2000 clientes, com 99,2% distribuídos a nível internacional, nos mercados de Itália, França, Alemanha, Bélgica, Áustria, Polónia e Espanha. A FELMINI é o maior exportador de calçado feminino para a cadeia de retalho italiano, cujas vendas representam 40% para este país, com 400 clientes que representam 600 pontos de venda.

Atualmente, a FELMINI apresenta coleções de alta qualidade a nível mundial, destinada a um segmento médio-alto, mas a expansão externa deve-se fundamentalmente ao facto de *“começamos a participar desde cedo em feiras internacionais e nacionais no Porto, Itália, Alemanha, Paris, Berlim, Polónia, Escandinávia, etc., para competir diretamente com os nossos concorrentes...as feiras são fundamentais para a internacionalização”*<sup>14</sup>

A origem da vantagem competitiva da FELMINI, atualmente resulta do ajuste de quatro capacidades/recursos distintos:

1. A flexibilidade produtiva, reside no tempo de entrega das suas encomendas, com um tempo médio de 4 semanas, assim como, a polivalência de fabrico em cores diversas (tingimento manual de peles, quantidades variadas e a versatilidade do acabamento das peles (tratamento de peles dentro de portas), que lhe permite responder rapidamente a encomendas de muito pequena dimensão: *“...se um*

---

<sup>14</sup> - Transcrição da entrevista realizada a Joaquim Moreira da Silva

*cliente que me pedir x quantidade da cor A, B ou C, com impressão Y e acabamento Z, eu consigo produzir e entregar o pedido em 4 semanas, o que é uma mais-valia, pois assim, o cliente não se vê obrigado a comprar muito da primeira vez, e rapidamente repõe o artigo com maior saída”;*<sup>15</sup>

2. Produtividade, associada ao acabamento personalizado, versatilidade de cerca de 20 cores distintas e serviço ao cliente com boa relação qualidade/preço. Esta maleabilidade surge de inovação tecnológica incorporada em 2008, que depois de uma série de conversas internas, a que se sucedeu um período de testes ao nível dos métodos de produção, a FELMINI conseguiu desenvolver um sistema de produção em que consegue ter várias cores diferentes numa mesma linha de produção de botas para senhora: *“Conseguimos ter cerca de 20 cores diferentes na mesma linha de produção”*<sup>16</sup>. A produtividade, associada à qualidade de produto e ao serviço ao cliente permite que a empresa tenha um bom preço para a relação qualidade/serviço que oferece. A FELMINI faz constantes investimentos na área de inovação tecnológica;
3. Design distinto, personalizado e exclusivo desenvolvido pelo Departamento de modelagem e estilismo: *“Produzimos cerca de 1.100 a 1.200 botas por dia, todas têm um acabamento personalizado e é possível ter uma das tais 20 cores distintas. Ou seja, cada produto é único devido ao acabamento e há uma etiqueta no produto final a dizer isso ao cliente”*<sup>17</sup>. A FELMINI assegura toda a criação, desenvolvimento e produção para que o seu produto seja singular. *“Estamos constantemente a inovar ...para isso, procuramos e trabalhamos no sentido de diversificar a utilização de materiais, como o uso das melhores peles e trabalhando-as com acabamentos e tratamentos exclusivos e não convencionais. Combinamos a mestria do trabalho artesanal puro com a utilização da mais recente tecnologia, para que no final os nossos produtos espelhem um carácter inovador, design de produto singular e único, devido ao trabalho manual (pintados à mão, lavados à mão, mergulhados ou com inovadores efeitos de textura) que damos a cada sapato é único, por isso nunca dois pares são iguais”;*<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> - Transcrição da entrevista realizada a Joaquim Moreira da Silva

<sup>16</sup> - *Ibidem*

<sup>17</sup> - *Ibidem*

<sup>18</sup> - *Ibidem*



### 6.3.3 HELSAR



O nome surgiu da junção de outros dois, Hélder e Sara, e pretendeu servir de homenagem aos filhos primogénitos dos dois sócios fundadores. Criada em 1979, em São João da Madeira, a HELSAR- Indústria do Calçado, SA dedicou-se inicialmente, ao fabrico de sapatos de criança. Um ano mais tarde começou a produzir exclusivamente calçado feminino de alta qualidade, atividade que se prolonga até aos dias de hoje.

HELSAR é a marca própria, registada e fabricada em Portugal, cuja comercialização é feita diretamente, a nível internacional, para mercados como Alemanha, Angola, Canadá, Dinamarca, Espanha, França, Inglaterra e Suíça. Esta empresa de calçado produz, igualmente, para fornecedores de marcas de diversos mercados externos (*private label*), que elegem esta empresa para o seu fabrico pela excelência, sendo responsáveis pelos 60% dos 70% de calçado exportado pela HELSAR.

A HELSAR considera que ocupa uma posição vantajosa no que respeita à produção de *private label*, relativamente aos concorrentes, porque a capacidade dos recursos de *design* interno aliada à qualidade, faz com que sejam mundialmente conhecidos e subcontratados por grandes marcas como a *Jean Paul Gaultier*, *Schumacher*, *Emmy Shoes* ou a *Jimmy Choo*. Segundo, Patrícia Correia, da administração, “os clientes procuram-nos para fabricamos a marca deles porque querem/precisam que os nossos designers/modelistas consigam recriar bem os seus modelos. É como uma boa modista fazer um bom corte de um vestido, entende?”. O que tem resultado no incremento de vendas neste segmento, porque “Claro está que depois das outras empresas saberem que a marca A ou B é fabricada na HELSAR, chegam até nós.”<sup>19</sup>

No departamento de *design* da HELSAR trabalham 6 colaboradores (modelistas, *designers* e criativos), que criam as coleções e pesquisam novas tendências, com base na experiência de cada um, pois cada *designer* tem o seu estilo, sendo da conjugação deste fator que desenvolvem cerca de 150 novos modelos por época.

É à custa do *design* e da qualidade dos produtos de *private label*, que a HELSAR se tem afirmado internacionalmente, tem incrementado as suas exportações, aumentando a

---

<sup>19</sup> - Troca de informações por email com a entrevistada

carteira de clientes internacionais e tem vindo a ganhar cada vez mais notoriedade a nível mundial. A marca própria da HELSAR, ainda que represente somente 10% das vendas internacionais, tem progressivamente aproveitado a vantagem competitiva detida pela produção subcontratada.

Um negócio de cariz familiar, com cerca de 70 colaboradores, com um volume de vendas de 2,5 milhões de euros (2011), que tem vindo a crescer e a desenvolver-se, fruto do *know-how* adquirido ao longo dos anos e da clara aposta no *design* e na qualidade dos materiais. Sofisticação, criatividade e originalidade estão presentes em cada criação e sustentam o estatuto que a empresa atingiu, posicionando-se entre as melhores, a nível nacional, no que diz respeito a fabricantes de sapatos de senhora.

A HELSAR é conhecida pelo seu serviço de sapatos para noivas, exclusivo e totalmente personalizado, em que é possível gravar a laser, na palmilha ou na sola, o nome dos noivos, data do enlace, poemas ou mensagens.

É pioneira em Portugal no fabrico de sapatos entrançados sendo a imagem de marca HELSAR, produzidos através de um processo manual, com uma qualidade, originalidade e *design* singular e exclusivo.

A conjugação de três capacidades/recursos distintos, abaixo descritos, estão na origem da vantagem competitiva da HELSAR:

1. A flexibilidade produtiva, reside na polivalência e versatilidade de fabrico de vários modelos em “*quantidades mínimas muito reduzidas, mesmo em comparação com outras indústrias nacionais, maior variedade em menores quantidades, versatilidade e flexibilidade de alterações de modelos sob a exigência dos clientes*”<sup>20</sup>. Deste modo, é igualmente importante, a flexibilidade do trabalho, impresso na importância desempenhada pelas qualificações, experiência, conhecimento adquirido e acumulado dos Recursos Humanos, como recurso estratégico, que diariamente dão forma a sapatos de sonho: “*Todos os que aqui trabalham são artistas e os sapateiros são hoje artesãos trabalhadores*”;

---

<sup>20</sup> - Transcrição da entrevista realizada a Patrícia Correia

2. A qualidade da HELSAR permite-lhe produzir e apresentar ao mercado um produto de alta qualidade a preços competitivos, através da “*constante busca pela inovação, a aposta em materiais diferenciadores e de elevada qualidade, e o investimento na tecnologia avançada*”.

*“As compras de materiais são efetuadas por mim, pela minha tia e pelo meu pai (Administração), implicando várias deslocações ao mercado externo em busca de maior e melhor oferta”.* A qualidade do produto final depende do processo manual de confeção dos sapatos que não pode ser dissociado dos meios tecnológicos;

3. Design exclusivo, original e diferenciador desenvolvido pelo Departamento de *Design*, é uma das particularidades da marca sanjoanense. No caso do sapato entrancado, trata-se de um produto original e de *design* exclusivo por ser confeccionado de forma artesanal, através de um processo manual, com uma qualidade, originalidade e *design* singular e exclusivo, a par do serviço de sapatos de noivas, que prima pela exclusividade e personalização. O mesmo acontece com o acabamento dos sapatos, altura em que são aplicados elementos decorativos – fivelas, botões ou cristais *Swarovsky*. A troca de experiências e conhecimento estabelecida através do relacionamento com os clientes, estimula o DNP, e vice-versa. O património de conhecimento adquirido pelos anos de experiência dos recursos internos da empresa, como o Diretor-geral, a Diretora Comercial, a Diretora de *Design* e Marketing, assim como, outros *inputs* reunidos (sobre os modelos com maior ou menos saída em desenvolvimentos anteriores), tornam este recurso estrategicamente valioso para a empresa.

#### 6.3.4 JETCLASS



A JETCLASS, empresa de mobiliário de *design* único e exclusivo foi fundada, por Agostinho Moreira e Fernanda Moreira. Esta dupla de empresários orientados para o mercado visa a promoção da satisfação e fidelização dos clientes através da criação de valor e da diferenciação.

A biografia da JETCLASS mimetiza algumas das modificações da própria economia nacional, nas últimas décadas. Quando a empresa ainda se chamava Norte Pinhos (fundada em 1992), há 16 anos, a contração do mercado português forçou a expansão internacional. Os seus concorrentes começaram a oferecer o mesmo produto por preços mais baixos, e a guerra de preços não compensava. Contas feitas, a subcontratação por outras empresas retirava mais-valias. Os fundadores perceberam o que vendia era a marca própria, pelo que a solução passava por criá-la. Assim, em 2001 nasce a JETCLASS, um nome internacional que se pronuncia em todos os pontos do globo. A escolha que se prendeu com Jet = rápido, class = com estilo, que visa a universalidade dos mesmos e dos adjetivos ligados à marca e aos seus produtos. A empresa que conta com 52 colaboradores, em 2011, faturou 2,5 milhões de euros, 90% dos quais resultantes das exportações para 26 países, dos quais se destacam Angola, Bélgica, EAU, Espanha, EUA, França, Holanda Inglaterra, Itália e Rússia.

As principais vantagens competitivas das peças da JETCLASS são:

1. A política de qualidade da JETCLASS, visa acabamentos muito acima da média, pretende criar valor através da qualidade matérias-primas usadas, que sendo nobres, asseguram a durabilidade e a qualidade dos produtos desenvolvidos;
2. O design, único e exclusivo, orientado para o mercado, com um produto final que funde um *design* clássico com um estilo mais vanguardista, cuja criação de valor, é desenvolvida através da diferenciação. A marca distingue-se pelo mobiliário de excelência, que combina conceitos, com peças que se destacam pela aplicação de técnicas artísticas e artesanais. “*A capacidade de reinvenção é conseguida através do uso de técnicas inesperadas e conceitos e design inovadores, permitindo-nos estar sempre na vanguarda das tendências*”. O departamento de *design* principia o processo criativo, elaborando uma ideia base, que evolui com *inputs* dos restantes colaboradores do departamento, e segue a proposta para o departamento de marketing e comercial que adequa a mesma ao mercado. Uma vez finalizada, a ideia é apresentada à administração que tem poder de decisão sobre a mesma;
3. A capacidade produtiva é bastante flexível, apesar da diversidade de acabamentos, correspondem a todos os pedidos de clientes. Esta empresa

consegue ter flexibilidade produtiva e capacidade para produzir pequenas séries, na medida em que, (a) dispõe de uma organização de recursos humanos com grande flexibilidade laboral e técnica, (b) tem um planeamento inteligente das operações produção, logística e de compras, com vista a aumentar a produtividade industrial, e (c) faz subcontratação local de áreas muito específicas, como os banhos a ouro e as pinturas a aerógrafo ou *graffitie*;

4. Serviço pós-venda privilegiando a promoção da fidelização dos clientes cuja criação de valor, é desenvolvida através do serviço de pré e pós-venda. A maior proximidade ao mercado implica que as empresas se adequem a esta nova realidade, pelo que, tentam que aja sempre uma troca de experiência. Alicerçada à formação e incremento de competências, aliaram a tecnologia, com implementação do sistema de CRM – *Costumer Relationship Management*, para reforçar o Marketing relacional: *"Mantemos uma relação de proximidade com o cliente, para saber as suas necessidades, e depois tentamos inovar. Há sempre quem copie, mas, como eu digo, quem copia vem atrás de nós"*;
5. O desejo de inovação constante com o uso de pinturas a *graffitie* e a aerógrafo, talha, pintura, aplicações de domótica e high-tech, que visam a criação de valor, sofisticação e diferenciação visa surpreender o cliente.

### 6.3.5 RECER



A RECER, fundada em 1977, por um grupo de pessoas da região de Oliveira do Bairro, sendo mais tarde comprada pelo grupo de atuais acionistas (1985).

Instalada em Oliveira do Bairro, área geográfica muito rica em reservas de argila de alta qualidade, a RECER, conheceu uma nova fase da sua história a partir de 1985. Desenvolvendo, desde então, uma filosofia de gestão dinâmica e inovadora, que cedo a conduziu a um lugar destacado na cerâmica portuguesa, a RECER, procura ajustar a sua

oferta ao perfil do consumidor, incluindo no domínio da personalização do produto, e sobretudo aposta em produzir diferente e melhor: peças que proporcionam atmosferas que privilegiam a estética e a sensação de conforto.

Hoje, desenvolve simultaneamente uma atividade que recorre a minerais pesados como matérias-primas e atua num sector em que a preparação da concorrência e a exigência dos consumidores impõe um permanente processo de aperfeiçoamento face ao mercado, com recurso a fatores imateriais. Para a Recer, será sempre essencial compreender o papel, para além da produção física, da constelação de serviços em torno do produto industrial. A Recer assume-se como uma empresa de serviço, servida por uma avançada indústria.

Registou um volume de faturação de 28,7 milhões de euros (2011), tem 250 colaboradores, exporta 55% do que produz, para mercados como Angola, Bélgica, França, Holanda e Reino Unido.

O processo de internacionalização que começou em 1983 foi progressivamente planeado, tendo-se iniciado por mercado de proximidade, como Espanha e França, investindo em estruturas físicas, como *showrooms*, e o envio de *merchadising*, contratos com agentes locais e recrutamento de vendedores. É um investimento efetuado ao longo dos anos, com expansões estratégicas realizadas de acordo com a viabilidade dos estudos realizados a este nível.

Em 2006 arrancou a nova fábrica da empresa – MODICER, que quase que duplicou a capacidade de produção, e a nível de tecnologia permite a fabricação em grandes formatos.

As empresas pioneiras levam sempre a vantagem competitiva, contudo, são rapidamente copiadas pela concorrência. Para a RECER o *design* é que pode fazer a diferença, já que ao nível da inovação têm já uma capacidade produtiva capaz de inovar constantemente, sendo que são também constantemente copiados.

As vantagens competitivas da RECER são:

1. O controlo de qualidade é um princípio fundamental para garantir resultados de modo consistente e um fator competitivo diferenciador. Hoje, a Recer é uma empresa moderna, com capacidade para controlar corretamente a distribuição e ao mesmo tempo racionalizar eficazmente os recursos, oferecendo ao mercado

grés porcelânico, revestimentos em monoporosa de pasta branca e pavimentos de grés, que utilizam matérias-primas criteriosamente selecionadas e são rigorosamente concebidos para se adaptarem a diversos mercados mundiais. A cultura de fomento de qualidade, é reforçada pelas certificações e normas exigentes, das quais é detentora;

2. No que respeita à inovação tecnológica o mercado coloca novas exigências às indústrias, pelo que, o desafio passa por encontrar sistemas produtivos de qualidade que permitam responder a todos os reptos, a custos competitivos e com crescente respeito pelo ambiente. Equipada com a mais moderna tecnologia disponível nos mercados mundiais, a RECER cresceu num contexto extremamente competitivo e promoveu ao longo dos anos, vultuosos investimentos direcionados para objetivos como a modernização das tecnologias de fabrico, a melhoria contínua dos processos de qualidade, a proteção do meio ambiente, a investigação e desenvolvimento, o *design* e o marketing. A constante inovação tecnológica, implica a aquisição de novas maquinarias adaptadas ao desenvolvimento de novos produtos fruto das exigências do mercado.
3. O *design* é outro dos vetores chave na estratégia competitiva da RECER, contando com o apoio constante e concertado de uma equipa de desenhadores e criativos. Mantém um estreito relacionamento com Centros de Desenvolvimento e Pesquisa nacionais e estrangeiros, que permitem catapultar a RECER para uma posição cimeira na oferta de produtos e conceitos absolutamente inovadores e vanguardistas. Ao desafio da sofisticação e da inovação a RECER responde com sinergias inéditas, como é o caso das “Coleções de Assinatura”, séries concebidas a partir de parcerias estabelecidas com criadores portugueses de renome em várias áreas artísticas e que refletem um sofisticado nível de *design* e personalização, individualizando os ambientes com o seu perfil decorativo e artístico, provando que a distância entre o universo de cerâmica e o de outras artes, como a moda e decoração são espaços de singular criatividade: *”Posicionando-se num segmento de design e decoração, a RECER oferece uma constelação de serviços, que são a sua principal imagem internacional”*<sup>21</sup>;

---

<sup>21</sup> - Brochura institucional da RECER

4. Na busca continuada do serviço ao cliente e ao encontro das expectativas dos clientes, tem vindo a aplicar e a desenvolver novas técnicas de gestão e organização, daí a importância da qualificação e formação dos recursos, contando com RH capazes de seguirem a estratégia da RECER. Atualmente, consegue chegar mais próximo dos clientes, através de uma relação diária, colocar o produto no cliente, estabelecendo contactos pessoais, telefónicos, email, redes sociais. É igualmente importante, prestar o melhor serviço possível ao cliente, não bastando vender o produto, apostando no apoio técnico nas obras e nos projetos 3D;
5. O facto de ter uma boa flexibilidade produtiva, e uma versatilidade de maquinaria, permite à RECER a rápida produção de vários formatos, de produtos técnicos e não técnicos, com a capacidade de responder aos pedidos de qualquer produto que o cliente deseje.

Uma vez identificadas as capacidades e recursos que estão na origem da vantagem competitiva das empresas, foram recolhidos e compilados os dados necessários para a análise dos pontos comuns entre todas as empresas estudadas, (quadro 6.1).

**Quadro 6.1 - Vantagens competitivas identificadas nas 5 empresas estudadas:**

VANTAGENS COMPETITIVAS	Calafe	Felmini	Helsar	Jetclass	Recer
<i>Design</i>	✓	✓	✓	✓	✓
DNP	✓				
Flexibilidade produtiva	✓	✓	✓	✓	✓
Inovação				✓	✓
Marca	✓				
Produtividade		✓			
Qualidade			✓	✓	✓
Serviço ao cliente				✓	✓

Fonte: Elaboração própria

Da análise dos dados recolhidos nas diversas fontes já referenciadas anteriormente, pode referir-se, alguns *inputs* que são transversais a todas as empresas investigadas, ao nível dos inibidores e facilitadores da expansão das mesmas para os mercados externos.



O impacto da internacionalização pode conduzir a alguns constrangimentos às empresas no exterior, ou seja, as empresas podem sentir *liability of foreignness*, constrangimentos de ser estrangeiro (Hymer, 1976; Zaheer, 1995), uma vez que, encontram impedimentos inevitáveis que os concorrentes do país de acolhimento não têm.

A revisão bibliográfica sobre a *liability of foreignness* enfatiza que os recursos de um país de acolhimento, muitas vezes não estão disponíveis para as empresas de outros países. (Mezias, 2002), havendo, pois, benefícios negados às empresas estrangeiras que são usufruídos exclusivamente por empresas nacionais. No início da internacionalização, a Helsar refere que “foi difícil a implementação a nível internacional, devido à nacionalidade e à imagem que o país tinha no exterior”<sup>22</sup> e a Recer “era ostracizada pelos consumidores estrangeiros, nomeadamente os espanhóis e italianos.”<sup>23</sup> Assim, afirmam que, no início da internacionalização, fruto da imagem que Portugal tinha no exterior, revelou-se complicada a entrada em países estrangeiros. O próprio ambiente político, económico, legal e regulamentar do mercado pode criar dificuldades. “Em mercados externos, como o Brasil, tenho conhecimento das muitas barreiras à entrada da empresa devido aos custos de entrada, elevadas taxas alfandegárias, assim como, em Angola, devido à burocracia extraordinariamente custosa”<sup>24</sup>

A internacionalização exige recursos e capacidades dinâmicas para equilibrar a desigualdade da empresa ser estrangeira no mercado-alvo e manter a posição competitiva a par com os seus concorrentes locais e outros rivais estrangeiros. Contudo, a expansão internacional faculta novas oportunidades para uma empresa retirar retornos dos recursos atuais e construir novos recursos. Deste modo, e no seguimento dos constrangimentos de ser estrangeiro, Hymer (1976), demonstrou que é necessário que as empresas possuam as suas próprias vantagens competitivas para compensar as consequentes desvantagens naturais de operar em ambiente estrangeiro.

Para a JETCLASS, a sua dimensão como empresa “foi facilitadora no processo de internacionalização, visto que impulsionou este processo, pois devido à estrutura atual da empresa fez como se fosse uma alternativa e mesmo uma obrigação seguir o trajeto dos mercados externos.”

---

<sup>22</sup> - Transcrição da entrevista realizada a Patrícia Correia

<sup>23</sup> - Transcrição da entrevista realizada a Daniel Santos

<sup>24</sup> - Transcrição da entrevista realizada a Joaquim Moreira da Silva

Com vista a facilitar a entrada em mercados externos as empresas como a RECER e a JETCLASS, optaram por mercados de proximidade como Espanha e França, para compensar um dos constrangimentos que é a distância espacial (Zaheer, 1995). *A RECER iniciou em 1983 a expansão externa, processo progressivamente planeado, tendo iniciado por mercado de proximidade, como Espanha e França, investindo em estruturas físicas, como showrooms, assim como, envio de merchandising, contratos com agentes locais, recrutamento de vendedores. É um investimento efetuado ao longo dos anos, com expansões estratégicas realizadas de acordo com a viabilidade dos estudos realizados a este nível.*<sup>25</sup>

No sentido de catalisar e facilitar as empresas a expandirem-se além-fronteiras estão disponíveis sistemas e mecanismos de apoios financeiros para o efeito. Todas as empresas estudadas aproveitam os financiamentos governamentais e comunitários, assim como, o apoio da AICEP e das associações setoriais, como a AEP – Associação Empresarial de Portugal, AIP – Associação Industrial Portuguesa, APICER – Associação Portuguesa de Industrias Cerâmicas, APCMC – Associação Portuguesa de Comerciantes de Materiais de Construção, APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos, AIMMP - Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário de Portugal, APIMA - Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins etc., ao longo deste processo de internacionalização.

Por último, um fator considerado de especial importância no que respeita aos facilitadores para que as empresas nacionais se internacionalizem, é participação nos principais certames e feiras profissionais dos diferentes setores. “A FELMINI começou a participar desde cedo em feiras internacionais e nacionais para competir diretamente com os seus concorrentes, e continua, só no mês de setembro vamos participar em quatro feiras internacionais - Düsseldorf, Milão, Madrid e Paris.” Para a CALAFE “a necessidade de expansão para mercado estrangeiro tornou-se eminente e a busca por participação em feiras internacionais. A internacionalização foi efetuada em paralelo com o crescimento da empresa, ou seja, a partir do momento que nos apetrechamos tecnologicamente, participamos em feiras, como CALAFE, tendo sido a 1ª em Inglaterra, Itália (MICAM) e Alemanha (GDS). ... vejo nas feiras uma forma de

---

<sup>25</sup> - Transcrição da entrevista realizada a Daniel Santos

conquistar novos mercados e de captar novos clientes. Pelo que a entrada em mercado externos tem origem nos contatos das feiras.”

#### 6.4 Validação no modelo VRIO, das vantagens competitivas identificadas

Na teoria baseada nos recursos, as capacidades/recursos estratégicos podem ser avaliados através da utilização do modelo VRIO (Barney, 2002)., onde verificamos se os recursos têm **Valor**, se são **Raros** e **Inimitáveis**, para além da capacidade **Organização** tirar partido dos mesmos. E como tal, à luz da RBV a análise dos recursos destes atributos permite avaliar se os mesmos são fontes de vantagens competitivas. Contudo, muitos autores concordam que os recursos, sozinhos, não podem ser fonte de vantagem competitiva. Os recursos só podem ser fonte de vantagem competitiva se forem utilizados nos processos do negócio.

Desta forma, apenas recursos que geram valor, que são difíceis de imitar e raros e, que estão devidamente organizados, podem produzir uma vantagem competitiva sustentável e contribuir para uma performance da empresa acima da média.

Uma vez que já foram identificadas as capacidades e recursos que estão na origem da vantagem competitiva das empresas, e de termos recolhido os dados necessários para percebermos como é que as mesmas foram criadas ao longo do tempo, passamos para uma fase de análise das mesmas, através do modelo **VRIO**, contudo, adaptado do original de Barney (1991), com a introdução de um critério de análise, o recurso que facilita a expansão externa, *designado* por **Internacionalizável**.

Assim o modelo passa a denominar-se de **VRIOIn**, onde os recursos são validados se forem **Valiosos**, **Raros**, **Inimitáveis**, **Organizados** e fomentarem a **Internacionalização**. Desta forma, conforme, quadro 6.2, apresentaremos em detalhe as capacidades validadas por este modelo, como forte catalisador da internacionalização.

**Quadro 6.2– Vantagens competitivas vs. Modelo VRIOIn**

Modelo VRIOIn [Valiosos, Raros, Inimitáveis, Organizados e Internacionalizáveis]					
VANTAGENS COMPETITIVAS	CALAFE	FELMINI	HELSAR	JETCLASS	RECER
<i>Design</i>	VRIOIn	VRO	VRIOIn	VRIn	VRIOIn
DNP	VIO	-	-	-	-
Flexibilidade	VO	VO	VO	-	VO

produtiva					
Inovação	VRO	VRO	VRO	VRO	VRO
Marca	VR(I)OIn	-	-	-	-
Produtividade		VO	-	-	-
Qualidade	VOIn		VOIn	VOIn	VOIn
Serviço ao cliente	-	-	-	VO	VO
V - Valioso; R - Raro; I – Inimitável; O – Organizados; In – Internacionalizáveis					

Fonte: Elaboração própria

#### 6.4.1 Design

O conhecimento que pode ser convertido em valor *designa-se* por capital intelectual, que abrange entre invenções, ideias, programas informáticos, entre outros o *design* (Edvinsson e Sullivan, 1996).

Assim sendo, o capital intelectual pode ser utilizado para criar riqueza (Stewart, 1997) e ser impulsionador da internacionalização das empresas.

No caso da CALAFE, em particular da EJECT o *design* como recurso, pode considerar-se raro e difícil imitar, na medida em que incorpora conceções de marca muito particulares, visto que gerente da empresa, Joaquim Carvalho, assume-se como o verdadeiro criativo da marca, “...no DNP espionámos o que o mercado oferece, acrescentando a nossa capacidade criativa...e depois temos designers/estilistas internos e subcontratados que recebem as minhas diretrizes...eu vejo uma determinada “coisada” dou-lhe uns toques e mando desenhar em volta daquilo, ...a ideia vai-se construindo, olhando para outras coisas, ...eu digo-lhes eu quero qualquer coisa em volta disto, desenha-me aí um sapato com isto assim-assim,...”. Tal revelou-se valioso, uma vez que, a empresa deixou de ser dependente exclusivamente da subcontratação e rapidamente se afirmou no mercado externo, alicerçada no *design* produzido com um estilo diferenciador, irreverente, com cor e conforto. Logo, o *design* representou um recurso com capacidades VRIOIn, concluindo-se que o mesmo impulsionou a internacionalização.

Na HELSAR, o *design* é desenvolvido pelo Departamento designado para o efeito, cuja conceção criativa é singular e exclusiva, no caso do sapato entrancado, visto trata-se de um produto original e confeccionado de forma artesanal, através de um processo manual e altos níveis de qualidade, assim como, no caso, dos sapatos de noivas que são exclusivamente personalizados à medida dos clientes. Nestes dois casos podemos constatar que o *design* incorporado é valioso, raro e inimitável, bem como, é efetivamente explorado pela empresa. Apesar, da marca própria HELSAR ainda só exportar 10% da produção, o mesmo já não acontece no caso das produções

de *private label*, que registam 70% do volume de faturação da empresa. É esta capacidade alicerçada nos recursos e competências de *design* e conceção criativa, a par a alta qualidade, que impulsiona a internacionalização, pelo que o *design* da HELSAR fica validado no VRIOIn.

No caso da JETCLASS, o departamento de *design* inicia o processo criativo, num rabisco numa folha de papel ou no PC, que identifica lacunas no *design* atual das coleções no sentido incrementação, ou identifica novas tendências para novos desenvolvimentos. Começam por elaborar uma ideia base, que evolui com *inputs* dos restantes colaboradores do departamento. De seguida, a proposta é passada ao departamento de marketing e comercial que adequa o mesmo às necessidades e expectativas dos clientes no sentido de verificar a atratividade da peça, uma vez que, dispõe destas informações fruto do constante marketing relacional que desenvolve. Finalizada a ideia é apresentada à administração que tem poder de decisão sobre a mesma. A cadeia de valor construída à volta do *design* é valiosa e de difícil imitação, sendo ambos os recursos amplamente aproveitados pela organização.

O *design* incorporado nas coleções de assinatura da RECER pode ser considerado valioso, na medida em que o consumidor final valoriza a diferenciação e exclusividade. Apesar de existirem em vários setores coleções assinadas, considera-se ter alguma raridade devido aos artistas cuidadosamente selecionados no sentido de evitarem replicações, bem como, a exclusividade da própria coleção. As mesmas acabam por ser de difícil imitação, devido à conceção criativa que serve de base, inerente ao capital intelectual do criador, o que se torna impulsionador para a internacionalização, pelo que o *design* da RECER fica validado no VRIOIn.

#### **6.4.2 DNP:**

A capacidade de desenvolvimento de novos produtos implica grandes níveis de conhecimento tácito que é adquirido através da experiência, sendo a transferência deste tipo de conhecimento um processo lento e complexo (Teece *et al.* 1997). Nas empresas os colaboradores podem alcançar este tipo de conhecimento através de um processo de osmose, ao aprenderem com os outros indivíduos (Sathe, 1983).

O líder da empresa cuja experiência é vasta, ao longo de cerca de 30 anos, tendo iniciado com funções de modelista, antes de integrar a gestão da empresa, a par de

muitos trabalhadores que acumulam um vasto património de conhecimento, transmitem e transferem o seu *know-how*, permitindo a aprendizagem dos colaboradores, mediante necessidade. Em suma, o conhecimento é um ativo específico de cada organização, que não é facilmente imitado, e é difícil de transacionar (Barney, 1986a). No caso da CALAFE, em particular da EJECT o conhecimento incorporado na capacidade de desenvolvimento de novos produtos, resulta num elevado número de novos produtos por época. Portanto, este recurso, pode considerar-se valioso, raro e de difícil imitação, dando resposta às elevadas exigências dos clientes, o que facilita e estimula a internacionalização.

#### **6.4.3 Flexibilidade produtiva:**

A forma como as empresas organizam recursos como a tecnologia produtiva, a capacidade técnica do pessoal e a cultura organizacional, permitem ter flexibilidade produtiva, com vista a reduzir os custos de produzir uma gama variada e em constante mudança de produtos para nichos de mercado.

Assim, a flexibilidade produtiva permite às empresas continuar a explorar a oportunidade de criar valor junto dos seus clientes, visto que tem um tempo de respostas muito rápidas a encomendas de pequena dimensão, o que se revela ser uma capacidade valiosa.

No caso de CALAFE, é valiosa pois permite produzir e entregar pequenos lotes de sapatos das suas marcas.

A RECER afirma que devido à versatilidade de maquinaria conseguem ter tempos de resposta ao nível da produção de vários formatos, de produtos técnico e de não técnicos, com a capacidade de responder aos pedidos de qualquer produto que o cliente deseje. Esta capacidade pode revestir-se de valor, na medida em que permite que a empresa goze de vantagens ao nível da concorrência.

A FELMINI tem uma capacidade de produção estruturada no sentido de permitir ter um alto nível de flexibilidade, permitindo ter um tempo de entrega das suas encomendas de cerca de 4 semanas. Dispõe também de uma grande polivalência de fabrico em cores diversas (tingimento manual de peles), quantidades variadas e a versatilidade do acabamento das peles (tratamento de peles dentro de portas), que lhe permite responder rapidamente a encomendas, seja de grande ou de reduzida

dimensão. Este recurso é considerado valioso, bem como é aproveitado pela empresa, revestindo-se da maior importância a nível estratégico junto dos seus concorrentes não sendo, contudo, um recurso raro, nem tão pouco inimitável, até porque tal como o responsável da empresa afirma: “*É um orgulho ser copiado porque ando sempre um passo à frente*”.

Já a HELSAR afirma que uma das vantagens estratégicas que goza no mercado é efetivamente a flexibilidade produtiva, devido à polivalência e versatilidade de fabrico de vários modelos em “quantidades mínimas muito reduzidas, mesmo em comparação com outras indústrias nacionais, maior variedade em menores quantidades, versatilidade e flexibilidade de alterações de modelos sob a exigência dos clientes”. O conhecimento adquirido e acumulado dos Recursos Humanos, é como recurso estratégico valioso e de difícil imitação, uma vez que, segundo afirma Patrícia Correia “Todos os que aqui trabalham são artistas e os sapateiros são hoje artesãos trabalhadores”.

Apesar de esta capacidade ser comum a quatro das empresas é condição necessária para que se mantenham competitivas no contexto internacional, podendo ser considerado um recurso que facilita a internacionalização.

#### **6.4.4 Inovação**

A capacidade de inovação foi detetada nas cinco empresas estudadas bem como, referida pelos interlocutores das mesmas como vantagem competitiva.

Enquadrada no *framework* do modelo VRIO, revelou-se que os recursos da capacidade de inovação são valiosos, raros e organizados, concluindo-se que a inovação é uma vantagem competitiva temporária, visto que pode ser imitada.

Nos três casos de empresas de calçado a inovação tecnológica desempenhou uma vantagem competitiva, o que incrementou a capacidade produtiva das mesmas facilitando a sua flexibilidade. A nível de produto a inovação é constante no sentido de se diferenciarem e ganharem vantagem junto da concorrência, e simultaneamente, satisfazerem as necessidades dos consumidores.

O uso de pinturas a *graffitie* e a aerógrafo, a aplicação de talha, bem como, as aplicações de domótica e *high-tech*, no caso da JETCLASS o desejo de inovação é

constante, visto que a visão da empresa tem por objetivo a criação de valor, sofisticação e diferenciação visa surpreender o cliente.

A constante inovação tecnológica, implica a aquisição de novas maquinarias adaptadas ao desenvolvimento de novos produtos fruto das exigências do mercado, e é deste modo, que a RECER está equipada com a mais moderna tecnologia disponível nos mercados mundiais.

Em todos os casos estudados identificou-se que os recursos da inovação são valiosos, raros, imitáveis e organizados, o que representa uma vantagem competitiva de caráter temporário.

#### **6.4.5 Marca**

A criação da marca própria EJECT foi considerada como uma vantagem estrategicamente competitiva, na medida em que a empresa aproveitou todo o património de conhecimento adquirido, ao longo de cerca de 20 anos, de produção para clientes de via *private label*, bem como o *networking* existente, para lançar a sua primeira marca própria.

Deste modo, o exemplo o conceito clássico da RBV de *first mover advantage* (Wernerfelt, 1984), que consiste no facto de todas as empresas, numa dada altura, aproveitam-se da vantagem que têm devido a reputação positiva com certa competência ou por oferecer melhor preço em função das vantagens de custo, e assumem os riscos de serem a primeira. Este facto é evidenciado por Joaquim Carvalho “*fui um dos primeiros, em 2000, a desenvolver e lançar em 2001 marca própria*”.

No caso da EJECT, a organização dos recursos, como a conceção criativa, distribuidores e qualidade do produto, com as capacidades flexibilidade produtiva e desenvolvimento de novos produtos, permitiram à CALAFE a sua criação. Pode ser uma capacidade rara, por ser única, como marca com atributos específicos de estilo e conceito de produto, tal como, afirma Joaquim Carvalho, “*muitas vezes dizem-se que são giros, mas quem é que usa isso?*”. Adicionalmente pode considerar-se como valiosa porque possibilita a exploração de oportunidades de mercado em clientes que se identificam com o conceito EJECT, e representa mais de 50% da faturação da CALAFE. Finalmente, pode ser uma capacidade difícil de imitar por pequenas e



médias empresas, com recursos financeiros limitados, mas facilmente imitáveis por empresas com capacidade financeira e flexibilidade produtiva capaz de dar resposta às necessidades dos consumidores da marca. Deste modo, sendo dificilmente imitável, reúne condições para ser facilitador da internacionalização, tal como, os dados empíricos o comprovam, com as vendas exportação de 95%. Logo a marca EJECT neste caso é validada como VRIOIn.

#### **6.4.6 Produtividade**

A FELMINI desenvolveu um sistema de produção em que consegue ter várias cores diferentes numa mesma linha de produção de botas para senhora: "Conseguimos ter cerca de 20 cores diferentes na mesma linha de produção". A produtividade, associada ao acabamento personalizado, versatilidade de cerca de 20 cores distintas e serviço ao cliente com boa relação qualidade/preço. Esta capacidade é valiosa e organizada, revelando-se, contudo, numa vantagem competitiva equiparada com a concorrência.

#### **6.4.7 Qualidade**

A qualidade do produto, é determinada em função da qualidade dos materiais utilizados na sua produção, no conforto e na qualidade de montagem e acabamento. A tecnologia, capacidade técnica do pessoal, processos internos de controlo de qualidade, cultura organizacional e matérias-primas, compõe um pacote de recursos, que resultam na capacidade qualidade detetada na JETCLASS e da RECER.

Na estratégia da HELSAR, JETCLASS e RECER a entrega de um produto de alta qualidade, é algo que é estratégico, a qualidade é uma capacidade valiosa, embora não rara, sendo contudo, potenciada por cada uma das empresas.

O resultado da integração dos cinco recursos referidos, que resultam na qualidade, pode tornar-se de difícil imitação por parte de concorrentes, devido à ambiguidade causal (Barney, 1991). Quanto maior for o grau de complexidade da capacidade, constituída por um *mix* de recursos, menos óbvia se torna perceber claramente qual a origem da vantagem competitiva.

Facilmente constatável, no caso da HELSAR *“As compras de materiais são efetuadas por mim, pela minha tia e pelo meu pai (Administração), implicando várias deslocações ao mercado externo em busca de maior e melhor oferta”*. A qualidade do produto final depende do processo manual de confecção dos sapatos que não pode ser dissociado dos meios tecnológicos. As matérias-primas nobres empregues pela JETCLASS no fabrico de produtos com os acabamentos muito acima da média, no sentido, de assegurar durabilidade e a qualidade dos produtos desenvolvidos. A cultura de fomento de qualidade, é reforçada pelas certificações e normas exigentes, das quais é detentora, é outro princípio fundamental para garantir resultados de modo consistente e um fator competitivo diferenciador da RECER.

#### **6.4.8 Serviço ao cliente**

O serviço ao cliente corresponde à forma como a empresa interliga os seus recursos tecnologia, capacidade técnica e cultura organizacional, recursos que dificultam que esta capacidade seja copiada, por parte da concorrência, devido ao efeito de ambiguidade causal (Barney, 1991; Peteraf e Barney, 2003).

A RECER tem vindo a empregar e a desenvolver novas técnicas de gestão e organizacionais, na prestação do serviço ao cliente que vá de encontro das expectativas dos clientes. Deste modo, revela-se de grande importância da qualificação e formação dos recursos, a par da tecnologia e competências técnicas para não falharem junto dos seus clientes, resultando estes recursos numa capacidade da empresa com valor, tirando a empresa proveito de tal. Assim como a JETCLASS, que privilegia a excelência do serviço pós-venda, e sempre que uma peça chega com algum defeito, normalmente, registadas no transporte, a empresa começa logo a produzir uma nova, em vez de esperar o ressarcimento da seguradora, para dar resposta ao cliente.

#### **6.5 Conclusão**

Após terem sido analisadas e identificadas as vantagens competitivas com a respetiva validação com base no modelo VRIO, apresenta-se no quadro 6.3 o sumário das mesmas por empresas pesquisadas e as consequências ou implicações competitivas.

**Quadro 6.3 – Enquadramentos do modelo VRIO e as consequências competitivas**

Empresas	Vantagens competitivas	Recursos	Consequências competitivas
<b>CALAFE</b>	<i>Design</i>	VRIOIn	Vantagem competitiva
	DNP	VIO	Equidade competitiva
	Flexibilidade produtiva	VO	Equidade competitiva
	Inovação	VRO	Vantagem temporária
	Marca	VR(I)OIn	Vantagem competitiva/temporária
	Qualidade	VO	Equidade competitiva
<b>FELMINI</b>	<i>Design</i>	VRO	Vantagem temporária
	Flexibilidade produtiva	VO	Equidade competitiva
	Inovação	VRO	Vantagem temporária
	Produtividade	VO	Equidade competitiva
<b>HELSAR</b>	<i>Design</i>	VRIOIn	Vantagem competitiva
	Flexibilidade produtiva	VO	Equidade competitiva
	Inovação	VRO	Vantagem temporária
	Qualidade	VO	Equidade competitiva
<b>JETCLASS</b>	<i>Design</i>	VR	Equidade competitiva
	Inovação	VRO	Vantagem temporária
	Qualidade	VO	Equidade competitiva
	Serviço ao cliente	VO	Equidade competitiva
<b>RECER</b>	<i>Design</i>	VRIOIn	Vantagem competitiva
	Flexibilidade produtiva	VO	Equidade competitiva
	Inovação	VRO	Vantagem temporária
	Qualidade	VO	Equidade competitiva
	Serviço ao cliente	VO	Equidade competitiva
V - Valioso; R - Raro; I – Inimitável; O – Organizados; In - Internacionalizável			

Fonte: Elaboração própria

## Capítulo 7 – Conclusões

### 7.1 Introdução

O objetivo desta investigação é contribuir para o progresso no conhecimento sobre a forma como o *design*, pode estar origem da vantagem competitiva, particularmente de empresas de pequena ou média dimensão, contribuindo de forma decisiva para a capacidade de se internacionalizarem.

### 7.2 Principais conclusões

Numa análise sumária e transversal, todas as empresas analisadas, contam com um mínimo com 52 e um máximo de 250 colaboradores, para produzirem mais 55% de bens transacionáveis para a exportação, sendo que três das cinco estudadas vendem além-fronteiras mais de 90%, para um *target* alto e médio-alto, com volumes de faturação registados em 2011, compreendidos entre 2,5 e 28,7 milhões de euros. As empresas estudadas localizam-se a norte de Oliveira do Bairro, integrando diversos setores de atividade (calçado exclusivamente feminino, unissexo; mobiliário de luxo, revestimentos e pavimentos cerâmicos).

Constatou-se que, das vantagens competitivas identificadas através das várias fontes de informação e dados de análise, somente alguns recursos foram validados pelo modelo VRIOIn, permitindo que as empresas que os detêm tenham vantagem competitiva sustentável de internacionalização. A capacidade de *design*, construída com base em importantes recursos, como a conceção criativa, no caso da EJECT, HELSAR e RECER representa um grande dinamizador e impulsionador da internacionalização. Já no caso da Calafe, a sua marca EJECT através da sua capacidade criativa, conseguiu que o *design* e estilo constituíssem potencial internacionalizável.

Ficou de igual modo claro que existem recursos que isoladamente não geram vantagens competitivas, e é com base na conjugação de recursos, como o *design*, a inovação, a flexibilidade produtiva, a inovação, o serviço ao cliente, a qualidade e o

desenvolvimento de novos produtos, que se constroem vantagens competitivas sustentáveis.

Todavia é essencial admitir que estas vantagens não podem ser perpetuadas no tempo, nem têm um caráter estanque, na medida em que o mercado é dinâmico e em constante mutação. Por isso, é importante que a empresa conquiste uma visão global do setor que a rodeia, a par do ambiente interno, dos seus recursos, competências e capacidades, no sentido de conseguir preservar, a médio e longo prazo, a sua vantagem competitiva.

Assumindo a importância da inovação como elemento impulsionador da promoção da competitividade, esta pesquisa teve como objetivo identificar de que forma a inovação através do *design* criativo pode ser uma estratégia para que as empresas exportadoras se diferenciem no mercado internacional. Concretamente, nesta dissertação pretendeu-se responder à questão: Como é que a inovação através do *design* pode ser um fator crítico de sucesso para a internacionalização?

Nesta medida, conclui-se, ainda que de forma imaterializada ou pouco tangível, que o *design*, com base no modelo adaptado VRIOIn, é um recurso valioso, raro, de difícil imitação, organizado pela empresa e facilitador da internacionalização, tendo desempenhado um papel impulsionador na expansão externa da marca EJECT e nas empresas HELSAR, JETCLASS e RECER.

Quando se refere a dificuldade de identificar de forma tangível a validação do *design* fator crítico para a internacionalização, deve-se ao facto, do mesmo ainda não ser reconhecido como disciplina, cuja atividade criativa visa estabelecer a qualidade multifacetada de objetos, como fator central da humanização inovadora, e procura avaliar relações estruturais, organizacionais, funcionais, expressivas e económicas. Consequentemente, a subvalorização do *design* ainda se regista no âmbito do processo de inovação, que conforme já foi referido no capítulo 3, se deve à dificuldade causada por não haver um consenso para o termo *design*, bem como, a complexidade de circunscrever os domínios de atuação e a sua natureza.

O caminho é fortalecer a ideia de que o *design* contribui para criar vantagens competitivas exclusivas, que permitem que as empresas se diferenciem e se distanciem da concorrência de preços, através da criação e fortalecimento de identidades e marcas, empresas e produtos. É necessário que o *design* seja considerado como uma força

motora da inovação interligada à análise das necessidades do consumidor: percebidas, processadas, satisfeitas e transformadas em estratégias de diferenciação junto da concorrência, permitindo alcançar vantagens competitivas, que só é sustentável se as estratégias forem constantemente revistas no sentido de manter a competitividade, antecipando constantemente necessidades dos consumidores e ações dos concorrentes. (Lojacono, 2001).

Conclui-se que esta afirmação da inovação através do *design* como recurso estratégico das empresas, gera vantagem competitiva, tornando-se potencialmente crítica para o sucesso das empresas, estimulando a sua internacionalização.

### **7.3 Limitações da investigação e proposta para futuras investigações**

Uma das limitações deste trabalho de investigação deve-se ao número de casos estudados não ser vasto, e consequentemente não permitir que se façam grandes generalizações, ainda que o estudo de cinco casos esteja entre no intervalo aconselhado pela literatura (entre quatro e dez), e embora a literatura nos diga que se dois ou mais estudos de caso suportarem a mesma teoria se pode falar em replicação.

Se por um lado, a heterogeneidade do setor da atividade se apresentar como vantajosa, uma vez que, o setor não influencia possíveis conclusões, o facto é que as generalizações são igualmente desaconselhadas.

Deste modo, entende-se ser necessário serem efetuados estudos subsequentes no sentido de explorar e incrementar qualitativamente, no sentido de um maior aprofundamento, quer seja dentro das indústrias estudadas, quer noutras indústrias, com o objetivo de testar até que ponto é que o desenvolvimento de recursos, com especial enfoque no *design*, geram capacidades capazes de estimular a internacionalização.

Outro facto constatado, contudo, não profundamente explorado, foi que as feiras desempenham um importante papel na internacionalização das empresas estudadas, quer como forma de entrada, quer como incremento ou diversificação de mercados externos, pelo que se apresenta potencialmente interessante para investigações futuras.

## **Bibliografia**

Andersen, O e Kheam S (1998), “Resource-Based Theory and International Growth Strategies: an exploratory study”, *Journal of Business Research*, vol.7, nº2, pp. 163-184.

Apeiemp – “Cluster do mobiliário: Diagnostico do setor”, <http://www.clusterdomobiliario.com/DocFolders/Documents/Public/00000047.pdf>,  
acedido em setembro de 2012.

Apiccaps, (2007), Indústria do Calçado - Plano Estratégico 2007-2013. Publicações APPICAPS: Porto

Apicer – “Setor Pavimentos e revestimentos cerâmicos”, <http://www.ceramica.pt/>,  
acedido em Setembro de 2012.

Barney, JB (1986), Strategic Factor Markets: expectations, luck, and business strategy, *Management Science*, vol. 23, nº 10, pp. 1232-41.

Barney, JB (1991), Firms Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, vol. 17, nº1, pp. 99-120.

Barney, JB (1995), Looking Inside for Competitive Advantages, *Academy of Management Executive*, vol. 9, nº 4, pp. 49-62.

Barney, JB (2001), Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes., *Academy of Management Review*, vol. 26, nº 1, pp. 41-56

Barney, JB (2002), Gaining and sustaining competitive advantage, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.

Barney, JB. e Hesterly W. (2010), Strategic Management and Competitive Advantage (3 ed.), Upper Saddle River, NJ.: Prentice Hall.

Beamish, P. (1990), “The internationalization process for smaller Ontario firms: A research agenda” in M. Rugman (Ed) *Research in Global Strategic Management-International Business Research for the Twenty-first Century: Canada’s New Research Agenda*. pp. 77-92., Greenwich: JAI Press.

- Bonoma, T. e Kosnik, T. (1989), "Learning by the Case Method in Marketing", Harvard Business School Publishing.
- Bonsiepe, G. (1997),. Design: do material ao digital, Florianópolis: FIESC/IEL.
- Brilman, J. (2001), Les meilleures pratiques de management, 3<sup>a</sup> ed. Paris: Editions d'Organisation.
- Britto, R. (2004), Competição global uma contribuição para o estudo da competitividade da indústria paulista, Tese de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Cavusgil, S. (1980), "On the internalization process of firms", European Research, November, pp. 273-81.
- Chetty, S. e Holm, D. (2000). "Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach", International Business Review, 9, 77-93.
- Christensen, C. (1997), The Innovator Dilema, Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, C., Joseph L. e Bower (1996), "Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms", Strategic Management Journal, vol. 17/3:197–218.
- Comissão europeia (1995), Livro Verde Sobre a Inovação, Publicações da Comissão Europeia.
- Comission of The Europeen Communities – "Design as a driver of user-centered innovation", <http://ec.europa.eu> , acedido em março de 2012.
- Cousins, P. e Spekman, R. (2000), "Strategic Supply and the Management of Inter and Intra Organizational Relationships", Paper apresentado na 16<sup>a</sup> Conferência do IMP, Bath.
- Coviello, N e Munro H. (1995), "Growing the Entrepreneurial Firm: networking for international market development", European Journal of Marketing, vol. 7, pp. 49-61.
- Davila, T. Epstein e M., Shelton, R., (2006), Making Innovation Work, Wharton: School Publishing.



DeCarolis, D e Deeds D. (1999), “The Impact of Stocks and Flows of Organizational Knowledge on Firm Performance: An empirical investigation of the biotechnology industry”, *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 953-968.

DeYoung, R. e Nolle, D. (1996), “Foreign-owned banks in the United States: Earning Market Share of Buying it?”, *Journal of Money, Credit, and Banking*, n° 28, pp. 22-36.

Dierickx, I. e Cool, K., (1989), “Asset Stock Accumulation and Competitive Advantage”, *Management Science*, Vol. 35, n° 12, pp. 1504-1511.

Drucker, P. (1985), *Innovation and Entrepreneurship: practice and principles*, London: Heinemann.

Drucker, P. (1998), “The Discipline of Innovation”, *Harvard Business Review*, v. 76, n.6, p. 149.

Drucker, P. (2006) *Innovation and Entrepreneurship*, London: Heinemann,

Dubois, A e L-E Gadde (2002), “Sistematic Combining an Abductive Approach to Case Research”, *Journal of Business Research*, vol. 55, pp. 553-60.

Dunning, J. (1991), “The Eclectic Paradigma of International Production: a personal perspective”, in CN Pitelis e R Sugden (eds), *The Nature of the Transnational Firm*, Routledge, pp. 117 - 136.

Edquist, C. (1997) *System of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations*, London: Pinter.

Eisenhardt KM. (1989), “Building theory from case study research. *Academy of Management*”, *The Academy of Management Review*, n° 14, pp. 532-550.

Eisenhardt, K e Martin, J. (2000). “Dynamic capabilities: What are they?”, *Strategic Management Journal*, n° 21, pp.1105-1121.

Ettlie, J. (1999), *Managing innovation*, New York: John Wiley & Sons.

Fagerberg , J., (2005), *Innovation: A guide to the literature*, in the *Oxford Handbook of Innovation*, Oxford: University Press.

Foss, K., Foss, N., Klein e P., Klein, S. (2007a). "The Entrepreneurial Organization of Heterogeneous Capital" *Journal of Management Studies* 44:7 November, 1165-1186.

Foss, N. e Ishikawa I. (2007), "Towards a Dynamic Resource-Based View: Insights from Austrian Capital and Entrepreneurship Theory" *Organization Studies* 28(05): 749-777.

Freeman, C. (1982), *The Economics of Industrial Innovation*, 2nd edition, London: Frances Pinter.

George, AL e A Bennett (2005), *Case studies and theory development in the social science*, Belfer Centre for Science and International Affairs, Cambridge: Harvard University.

Giddens, Anthony (2009). *Sociologia*. 7 ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Glaser B. e Strauss AL. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, New York: Aldine de Gruyter.

Grant, R. (1991). "A resource-based perspective of competitive advantage", *California Management Review*, nº 33, pp.114-135.

Graves, C. e Thomas, I. (2006), *Internationalization of Australian Family Businesses: A Managerial Capabilities Perspective*, *Family Business Review*, nº 19, pp. 207-224.

Hamel, G. (2007), *The Future of Management*, Harvard: Business School Press.

Hartmann, E. e Ritter, T., Gemünden, H. G. (2001), "Determining the Purchase situation: Cornerstone of Supplier Relationship Management", Paper apresentado na 17ª Conferência Internacional do IMP, Oslo.

Helfat, C. e Peteraf, M. (2003). "The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles", *Strategic Management Journal*, nº 24, pp. 997-1010.

Henderson R. e Clark K. (1990), "Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms", *Administrative Science Quarterly*, nº 35, pp. 9-30.

Hymer S. (1960), *The International Operations of National Firms*, Thesis (Ph. D.) Massachusetts Institute of Technology, Dept. of Economics.

Hymer, S. (1976), *International operations of national firms: A study of direct foreign investment*, Cambridge, MA: MIT Press.

Icsid, (2002). *Definition of Industrial Design*, International Council of Societies of Industrial Design, <http://www.icsid.org>., acessado em abril de 2012.

Johanson, J e Mattsson L-G (1988), “Internationalisation in Industrial Systems - a network approach”, in *Strategies in Global Competition*, N. Hood e J-E Vahlne (eds), New York, Croom Helm, 1988, pp, 287-331.

Johanson, J. e Vahlne, J.E. (1977), "The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, pp. 23-32.

Keller, K. e Machado, M. (2006), *Gestão estratégica de marcas*, São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Kelley, T. e Littman, J. (2007), *As 10 Faces da Inovação*, Lisboa: Presença,

Kim C. e Mauborgne, R. (2005), *Blue ocean strategy how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*, Boston Mass: Harvard Business Review Press.

Kogut, B. e Zander U. (1993), “Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Enterprise”, *Journal of International Business Studies*, vol. 24, nº 4, pp. 625 - 645.

Lojacono, G.e Zaccai, G. (2004), *Um novo modelo de negócio*, HSM Management, São Paulo, n.47, p.98-107.

Madhok, A (1997), “Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: the transaction and the firm”, *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 39 - 61.

Maquiavel, N. 2000, *O Príncipe*, Lisboa: Publicações Europa-América.

Massini S., Lewin A.Y e Greve H.R. (2003) “Comparisons groups and the adaptation patterns of organizational routines”, presented at the Ioiraseat conference “Knowledge and economic and social change: New challenges to innovation studies”, Manchester, 7-9 April 2003

Mateus, A. (2005), *Interacções entre Marketing e Design para uma Orientação Estratégica de Inovação Radical: comparações entre empresas de sectores emergentes e tradicionais na indústria portuguesa*, Tese apresentada de Mestrado, Universidade de Évora, Évora.

McDougall, P., Oviatt, B., Shrader, R. (2003). A comparison of international and domestic new ventures,. *Journal of International Entrepreneurship*, nº 1, pp.58-82.

Melo, M. (2009), *Contributos do Design para uma Estratégia de Inovação Sustentável: os Centros Tecnológicos no caso português*, <http://convergencias.esart.ipcb.pt/artigo/49>, acedido em Maio de 2012.

Mezias J. (2002.), “How to identify liabilities of foreignness and assess their effects on multinational corporations”, *Journal of International Management* , nº 8, pp.265-282.

Miles M. e Huberman AM. (1984), *Qualitative data analysis*, Newbury Park: SAGE.

Miller S. e Parkhe A. (2002), “Is there a liability of foreignness in global banking? An empirical test of banks X-Efficiency”, *Strategic Management Journal*, nº 32.

Miller, D. e Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: the Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 39, 519-543.

Mowery, D., J. Oxley e Silverman B. (1996). *Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer* Harvard Business School Press, Boston, MA, *Strategic Management Journal*, Volume 17, Issue Special Issue: Knowledge and the Firm, pp.77-91.

Murteira, M. (2003), *Globalização, Série O que é*, Lisboa: Quimera Editores.

Natário, M., Couto, J., Tiago, T., Braga, A. (2007), *Capacidade Territorial De Inovação: O Desempenho Europeu*, *Revista Portuguesa de Estudos Regionais* N.º 14.

Nelson, R. e Winter, S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Belknap Press.

Oecd (1992), *Technology and The Economy: The Key Relationships*, OECD Publications, Paris.

Oecd (2005), Oslo manual, guidelines for collecting and interpreting innovation data, Eurostat.

Peng, M. (2001), “The Resource-Based View and International Business”, *Journal of Management*, vol. 6, n° 27, pp. 803-829.

Penrose, E (1959) *The Theory of Growth of the Firm*, John Wiley & Sons, New York.

Peteraf M, e Barney JB. (2003),”Unraveling the Resource-Based tangle”, *Managerial and Decision Economics*, n° 24, pp. 309-323.

Peteraf, M. (1993). “The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view”, *Strategic Management Journal*, n° 14, pp.179-191.

Porter, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York: The Free Press cop.

Prahalad C. e Bettis R. (1986), “The dominant logic: a new linkage between diversity and performance”, *Strategic Management Journal*, vol. 7, n°6, pp.485-501.

Prahalad, C. e Hamel, G. (1990), “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, pp. 70-91.

Rodrigues, J., Devezas e Tessaleno (2007), *Portugal, o pioneiro da globalização*, 2ª ed., Lisboa: Centro Atlântico

Rogers, E., Shoemaker, F. F. (1971), *Communication of innovations: a cross cultural approach*. New York: Free Press.

Rosa, A. e Teixeira, A. (2002). *Perspectivas da Gestão Estratégica*. Lisboa: Ed. Ad Litteram.

Rubin, HJ e IS Rubin. (1995) *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Rumelt, R. (1984), “Towards a Strategic Theory of the firm”, In Lamp (Ed.) *Competitive Strategic Management*, New Jersey: Prentice Hall.

Ruzzier, M; RD Hisrich e B Antoncic (2006), SME Internationalization Research: past, present and future, *Journal Of Small Business Enterprise Development*, vol. 13, nº4, pp. 476-497.

Sanchez, R. e Heene, A. (2004), *The New Strategic Management: Organizations, Competition and Competence*, New York: John Wiley & Sons.

Sathe, V. (1983). Implications of corporate culture: a manager's guide to action. *Organization Dynamics*, Autumn, pp.5-23.

Sawhney, M., Wolcott, R., Arroniz, I. (2006), "The 12 Different Ways for Companies Innovate", *Mit Sloan Management Review*, V. 47, Nº 3, pp.75-81.

Schmitt, B., Simonson A. (1997), *Marketing aesthetics: The strategic management of brands, identity and image*, New York: Free Press.

Schoenecker, T e Cooper A. (1998), "The Role of Firm Resources and Organizational Attributes in Determining Entry Timing, a cross-industry study", *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 1127 - 1143.

Schumpeter, J. A. (1943), *Capitalism, Socialism, and Democracy* (6 ed.). Routledge.

Simões, V. (1997), *A Internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas: Características e Perspectivas*, Conselho Económico e Social.

Sofka, W. e J. Zimmermann (2005), "There's No Place Like Home a Strategic Framework to Overcome Liability of Foreignness in the German Car Market", *ZEW Discussion Paper* , nº. 05-84, Mannheim.

Takahashi, S. eTakahashi, V.P (2006), *Gestão de Inovação de Produtos*, Rio de Janeiro: Elsevier.

Tapscot, D. e Williams, A. (2008), *Wikinomics – A nova economia das multidões inteligentes*, Matosinhos: Quidnovi.

Teece, D., Pisano, G. e Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 7, nº18, pp. 509-534.

Tidd, J. (2000), *From Knowledge to Strategic Competence: Measuring technological, market and organizational innovation*, London: Imperial College Press.

Tidd, J. (2008), From Knowledge to Strategic Competence: Measuring technological, market and organizational innovation, London: Imperial College Press.

Tidd, J., Bessant J. (2009), From Knowledge to Strategic Competence: Integrating technological, market and organizational innovation, West Sussex: J. Wiley & Sons, Ltd..

Tidd, J., Bessant J. e Pavitt, K. (2003), Gestão Da Inovação – Integração das Mudanças Tecnológicas, de Mercado e Organizacionais, Lisboa: Monitor.

Tripsas M. (1997), “Unraveling the process of creative destruction: complementary assets and incumbent survival in the typesetter industry”, Strategic Management Journal, nº 18, pp.119-142.

Tushman ML e Anderson P. (1986), “Technological discontinuities and organizational environments”, Administrative Science Quarterly, nº 31, pp. 439-465.

Tushman, ML e Anderson P. (1997), Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings, NY: Oxford University Press.

Utterback, J. (1996), Mastering the Dynamics of Innovation, Boston: Harvard Business School Press.

Verganti, R. (2008), “Design, Meanings, and Radical Innovation: A Metamodel and a Research Agenda”, Journal of Product Innovation Management, nº 25, pp. 436–456.

Viana, C. e Hortinha, J. (2005), Marketing Internacional, 2ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo,

Walsh, V., Roy, R., Potter e S., Bruce, M. (1992), Winning by design: Technology, product design and international competitiveness, Basil Blackwell, Oxford.

Welch, L e Luostarinen R. (1988), Internationalization: evolution of a concept, Journal of General Management, vol. 14, nº 2, pp. 34 - 55.

Welford, R. e Prescott, K. (1994), European Business: An Issue Based Approach, 2nd ed., London: Pitman.

Wernerfelt, B. (1984), A Resource-Based View of the firm, Strategic Management Journal, nº 5, pp. 171-180.

Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.

Wills-Johnson N. (2008), "The networked firm: a framework for RBV", *Journal of Management Development*, n° 27, pp. 214-224.

Winter, S. (2003). "Understanding Dynamic Capabilities", *Strategic Management Journal*, n° 24, pp. 991-995.

Winter, S. e Szulanski, G. (2002). "Replication of Organizational Routines: Conceptualizing the Exploitation of Knowledge Assets", In Choo e Bontis (Eds.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, New York: Oxford University Press, pp. 207-221.

Yin RK. (1984), *Case Study Research: Design and Methods*, Beverly Hills CA: Sage.

Yin RK. (2009), *Case Study Research: Design and Methods* (4 ed.). Thousand Oaks: SAGE.

Yin, RK. (1994), *Case Study Research - design and methods*, Sage Publications.

Zaheer A. e Zaheer S. (1997). "Catching the Wave: Alertness, Responsiveness and Market Influence in Global Electronic Networks," *Management Science*, 43(11), 1493-1509.

Zaheer e Mosakowski E. (1997), "The dynamics of the liability of foreignness: A global study of survival in financial services", *Strategic Management Journal*, n° 18, pp.439-464.

Zaheer S. (1995), "Overcoming the liability of foreignness", *Academy of Management Journal*, vol. 2, n°38, pp.341-363.

Zaheer S. (2002), "The liability of foreignness, redux: A commentary", *Journal of International Management*, n° 8, pp. 351-358.